

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА

**Факультет економіки та управління
Кафедра управління**

*Збірник матеріалів
IX Всеукраїнської науково-практичної
інтернет-конференції*

**«ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ
У СОЦІАЛЬНІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ СФЕРАХ УКРАЇНИ:
ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА»**

20 жовтня 2025 р.

Київ – 2025

УДК [338.27+338.242]:[304+330]

Рекомендовано до друку на засіданні Вченої ради

Факультету економіки та управління

Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

протокол № 9 від 27 жовтня 2025 року

Рецензенти:

Акіліна О. В., к.е.н., доцент; Артамонова Г. В., к.е.н., доцент; Ільїч Л. М., д.е.н., професор; Кожем'якіна С. М., д.е.н., професор; Марухленко О. В., д.н.держ.упр., доцент; Михацька А. В., к.пед.н., доцент.; Олещенко В. Ю., к.е.н.; Осадчий В. В., д.пед.н., професор; Панченко А. Г., к.н.держ.упр., доцент; Поспелова Т. В., д.н.держ.упр., доцент; Рябець К. А., д.н.держ.упр., доцент; Руденко В. С., PhD з економіки; Рубан Д. О., PhD; Шульга О. А., д.е.н., професор; Шульгіна Т. С., к.е.н., доцент; Яковенко І. В., к.е.н., доцент.

Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів ІХ Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 20 жовтня 2025 р. Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, 2025. 447 с.

Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, проведеної кафедрою управління Факультету економіки та управління Київського університету імені Бориса Грінченка, розкривають сутність управління діяльністю підприємств і організацій в умовах відбудови України, а також управління людським та соціальним розвитком; містять пропозиції щодо удосконалення механізмів державного управління у сучасний період; окреслюють теорію, практику, проблеми та перспективи миротворчої освіти в конфліктних і постконфліктних регіонах; висвітлюють новітні тенденції розвитку цифрового підприємництва, а також ІТ-сектор та цифрові технології як фактор інноваційної трансформації економіки України.

Висловлені авторами думки та пропозиції можуть не збігатися із точкою зору редакційної колегії. Відповідальність за добір і викладення матеріалів, достовірність інформації, точність назв, статистичних даних, прізвищ та цитат несуть автори. Матеріали опубліковані в авторській редакції.

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Андрушкевич Н.В., Касяненко О. Г. ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	11
Атаманчук М.В. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	15
Бабарика С.С. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ	17
Бабяк Д.О. УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	19
Бєлан М.В. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	22
Бондаренко П.В. ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ФІНАНСОВО-НЕСТІЙКОЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	24
Вараксіна О.В., Ішейкін Т. Є, Яценко Д. О. МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	27
Гарбузюк В.В. ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ	28
Гориховська В.М. МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМ ПРОДАЖІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ	31
Дісяк Я.С. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ГНУЧКОСТІ АВІАЦІЙНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	33
Добровольський Є.В. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ФОРМАТІВ	36
Жалілова Д. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	38
Желєзняк К.Р. УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	41
Журба В.В. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	44
Калініченко З.Д. ВПЛИВ КОНКУРЕНЦІЇ НА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ	45
Ковалевська А.В., Левін О. А. ПЕРЕДУМОВИ ТА НАСЛІДКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	48
Кондрач Д.В. УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ФОП «SKINDOC»)	51
Кошель Р.С. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС	53
Кравчук Д. ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	55
Кузьменко Д.С. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ДИНАМІКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	57
Леонов А.М. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: МОТИВАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	60
Леорова Л.І. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	62

Лесник А.В. ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	66
Лук'яненко Е.М. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ПЕРІОД ВІЙНИ	69
Мазур О.Є. АТРИБУТИВНО-ЦІНОВІ МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ТОВАРУ	72
Мамот О.С. ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЯК СКЛАДОВА ПРОДУКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	74
Могильна А.О. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ	77
Молінський В.О. ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ НАЛАГОДЖЕННЯ ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС -ПРОЦЕСІВ МСП	79
Моцель М.Р. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГЕНТСЬКОЇ МЕРЕЖІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	82
Небава М.І., Небава О. М. ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	84
Новіков М.А. ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	87
Омельчук Д.С. РУШІЙНІ СИЛИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОЛОГІЧНОЇ ЧУТЛИВОСТІ ДО СУЧАСНОГО КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	90
Осадчий М.Л. МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В УПРАВЛІННІ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ УКРАЇНИ: ДОСВІД ІНШИХ КРАЇН У ВІДБУДОВІ ПІСЛЯ КОНФЛІКТІВ	93
Панасюк О.О. РЕАЛІЗАЦІЇ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ВРАХУВАННЯМ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ КРАЇНИ	96
Подовініков Н.С., Герасько А. К. УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ	98
Потоцька Н.О. ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЯК КЛЮЧОВОГО ЧИННИКА УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	101
Постернак І.М., Постернак О. С. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ PROJECT MANAGEMENT OFFICE	104
Приліпко Ю.Є. СТАЛІЙ РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	107
Рябець К.А. Копач А.С. АДМІНІСТРАТИВНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК НАСЛІДОК КОЛІЗІЙ У ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕННЯХ	110
Савенко Т.Д. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА	112
Савченко О.С. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	115
Сергєєв В.В. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	117
Січна В.Ю. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ОСВІТНІХ РЕФОРМ	120
Скрипник В.О. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	123
Старченко А.О. ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	126

Федоровський В.В.	
ОЦІНКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	129
Ходзицька В.В.	
ГАРМОНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ: ОБОВ'ЯЗКОВІСТЬ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	132
Циганкова Є.О.	
ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	135
Чумаченко Д.	
КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД	138
Шульгіна Т.С.	
ВПЛИВ ПРОФЕСІЙНОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ЧИСЕЛЬНІСТЬ ТА ПОВЕДІНКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ	139
Ющенко Є.О.	
ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	141
Яременко Є.Р.	
МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ У ЗМІЦНЕННІ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДИ	144
Яруш В.С.	
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	147
Gerasymenko D.	
BEHAVIORAL FACTORS IN THE REENGINEERING OF THE PRIVATE HEALTHCARE SECTOR DEVELOPMENT: POST-WAR PERSPECTIVES	149
Didur K.M.	
POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR AND THE SAFEGUARDING OF NATIONAL FOOD SECURITY	152
Rudenko V	
PERSONNEL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF INSTABILITY	155
Stepanova Y	
DIGITAL PLATFORMS AS INSTRUMENTS FOR POST-WAR RECOVERY IN UKRAINE	157
СЕКЦІЯ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД	
Аль-Анні Амар Хуссейнович	
РОЛЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ	161
Базиченко В.В.	
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ	163
Барвінок Н.В.	
АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ	165
Беззубко Л.В., Беззубко Б. І.	
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	168
Бояринова К.М.	
ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ МІЖКУЛЬТУРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	170
Велика В.А.	
Е-ПОРТФОЛІО ТА МОДЕРАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ В ІСТОРИЧНІЙ ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ ЗЗСО	173
Зеркаль А. В., Щербача Є. С.	
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ПІДХОДІВ	176
Євтушенко Н.С.	
ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РОЗВИТКОМ І СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	179
Ісасва А.В.	
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА ПРІОРИТЕТИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПІДТРИМКИ ВПО	181
Кедись А.О.	
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ	184

ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	
Кузьменко Д.С. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ	187
Кухарчук П.М. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЯК ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ДЕРЖАВИ	190
Мотора Т.В. ОРГАНІЗАЦІЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВИТИ НА ЗАСАДАХ ДИТИНОЦЕНТРИЗМУ	194
Нагорна А.О. ПОЗАПЛАНОВИЙ АУДИТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА ШЛЯХУ ДО ОТРИМАННЯ СТАТУСУ НАУКОВОГО ЛІЦЕЮ	197
Остапенко Ю.В. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВИТИ	200
Павленко О.І. РОЛЬ ОСВИТИ У ФОРМУВАННІ КУЛЬТУРИ МИРУ СЕРЕД УЧНІВ У ПОСТКОНФЛІКТНОМУ СУСПІЛЬСТВІ УКРАЇНИ	204
Петровська О.Я. АДАПТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ	207
Позичанюк К.І. ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВИТИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	210
Приймак А.С. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ МОЛОДІ В УКРАЇНІ	213
Прокопчук Н.А. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РЕСУРСАМИ	215
Пузирна Н.С. СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	218
Пушкар Т.М. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	220
Рябець К.А., Акіліна О.В. ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРУДОВОГО ПРАВА У ДОБУ ГНУЧКИХ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ	223
Соколюк К.Ю. ІНВЕСТИЦІЇ У РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ	226
Скабицька Г.С. ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВИТОЮ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА	229
Скляренко М.Г. СОЦІАЛЬНА ТА СОЛІДАРНА ЕКОНОМІКА ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ДОБРОБУТУ КРАЇНИ: ПОШУК НОВИХ ФОРМ ВЗАЄМОДІЇ	233
Тищенко Є.Г. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	236
Чебанова А.В. РЕАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ	239
Шинь С.А. ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ ЗЗСО ДО ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ	242
Шляхова Ю.О. ПЕДАГОГІЧНІ ТА ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ ПІДТРИМКИ УЧНІВ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНИМИ ПОТРЕБАМИ	245

СЕКЦІЯ 3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ (ОБЛАСТЬ, МІСТО, ОТГ)

Балакір Р.Д. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	249
Біба В.В., Пінчук Н. М. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ І СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ: ПРИКЛАД ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	251
Бігунова Н.О. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ І СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ: РОЛЬ ПЕДАГОГІЧНИХ КОМАНД У СУЧАСНИХ УМОВАХ	254
Білоус М.В. МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	257
Василькова Ю.В. ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	259
Горченко Р.П. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	262
Долгополова С.Ю. РОЛЬ МІСЦЕВИХ ГРОМАД В ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	264
Жаровських В.С. КОМПЛЕКСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ	267
Заразівська В.В., Фургало А. Р. МОТИВАЦІЯ ДО ПРАЦІ В УМОВАХ ПОВОСННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ	269
Корицька О.І., Буцяк В. В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	272
Левченко Т.О. УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ З ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЛЮДСЬКОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПРОАКТИВНОЇ МОЛОДІ	275
Наумчак Т.В. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	278
Пархомец Н.С. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК СТАБІЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ПЕРІОД ВІЙНИ	280
Подзюбанчук М.І. КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	283
Порицька О.Я. УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЯК ЧИННИК ЛЮДСЬКОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТРУДОДЕФІЦИТУ	285
Рябініна К.В. ДЕМОГРАФІЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ	287
Сіренко В.Л. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ АТЕСТАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	290
Стегній О.В. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ	294
Турбасівський Я.Е. ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	297
Фадєєва А.С. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ	300
Фімар С.В., Конош Є. Р. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНА	302

СЕКЦІЯ 4.

МИРОТВОРЧА ОСВІТА В КОНФЛІКТНИХ ТА ПОСТКОНФЛІКТНИХ РЕГІОНАХ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Літвіх М.С. ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ В КОНФЛІКТНИХ ТА ПОСТКОНФЛІКТНИХ РЕГІОНАХ	305
Локтіонова К.В. ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ МИРУ: ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНИХ ІНІЦІАТИВ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	309
Парахонько М.М. МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ ЯК НАСКРІЗНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ	312
Суркова А.С. РОЗВИТОК МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ ТА ПІСЛЯ ЙОГО ЗАВЕРШЕННЯ	314
Шаломова А.В. ВІД ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО МИРУ: РОЛЬ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА МЕДІАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ	317
Chernenko N., Hlushchenko Y., Korohodova O. THE ANTI-CRISIS CAPABILITIES OF THE LOCAL COMMUNITY: PROBLEMS AND PROSPECTS	320

СЕКЦІЯ 5

НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Ахновська І.О., Бордок В. П. РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО СТАРТАП-ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІЗРАЇЛІ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	323
Бакеркіна Д. Д. ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ	325
Без'язична А. ФІНАНСОВИЙ ІНЖИНІРИНГ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	329
Берега Л.П. СУЧАСНІ ЕЛЕКТРОННІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ЦИФРОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	332
Бондаренко П.В. ЗАХИСТ ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	334
Бондарчук І.В. ДРАЙВЕРИ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІТАЛІЇ	338
Заманзаде А.Х. ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	341
Кириченко М.В. ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	344
Коляда Т.А. КІБЕРБЕЗПЕКА ТА ЗАХИСТ ДАНИХ ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	348
Лиманець М.В. КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІНСЬКУ СИСТЕМУ	350
Недашківська А. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ	354
Неделько А.А. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЯК УМОВА ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ	355
Онищук А.М. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	358
Пилипенко К.А., Рунчева Н. В., Горяча О. Л. NO-CODE ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ: ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ	361
Саркисян М.С. АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД САЙТІВ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ (РИТЕЙЛ ОДЯГУ, 2025)	364

Улус'ян Ю.В. БАЛАНС ІННОВАЦІЙ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЇ У ЦИФРОВОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ГІБРИДНА МОДЕЛЬ МАКСИМАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	367
Харенко Д.О. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ	369
Хоменко О.О. ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	372
Шинковенко М.О. НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	374
Яцкевич І.В. ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СПІВПРАЦІ	377
СЕКЦІЯ 6: ІТ-СЕКТОР ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	
Албичева Ю.В. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВОГО ДВІЙНИКА ПІДПРИЄМСТВА	381
Барингольц С.М. РОЛЬ ІТ СИСТЕМНИХ ІНТЕГРАТОРІВ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ	383
Бобер А.О. DIGITAL-СТРАТЕГІЯ ТА СОЦІАЛЬНІ МЕДІА ЯК КЛЮЧОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ HR- БРЕНДУ	386
Вареник В.М. КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНОГО РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА	389
Гужва В.М. УПРАВЛІННЯ АКАДЕМІЧНИМИ УСТАНОВАМИ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ	392
Донченко О.Ю. ЦИФРОВЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ОЗНАКА СУЧАСНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	393
Дульська І.В. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗБІЛЬШЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ТА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ	395
Івашко Л.М. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЧИННИКИ ПРИСКОРЕННЯ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ	399
Кириченко О.В. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ	402
Кравцов Р.О. РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	405
Кузик Л.А. ЛІДЕРСТВО ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: СЕКРЕТИ СИНЕРГІЇ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІТ- КОМПАНІЙ	408
Лаврик А.Ю. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: РОЛЬ ІТ-СЕКТОРУ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ	412
Макареца Ю.В. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	414
Матвійчук О.Ю. ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ-РІШЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙ В ЛОГІСТИЦІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ	418
Нацвлішвілі Т.М. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ КНР ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ: ГЛОБАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ І КОНКУРЕНТНА ДИСПОЗИЦІЯ	420
Негрей Т.М. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	423
Папуша О.О. КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ	425

ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ЗНАЧЕННЯ КІБЕРЗАХИСТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Пилипенко Я.В.ЗНАЧЕННЯ ЦИФРОВОГО БРЕНДИНГУ ЯК ТРИГЕРУ ПОВОЄНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ
УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО РОЗБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ 428**Сломінська К.Ю.**ІТ-СЕКТОР ТА ДЕРЖАВНІ ЦИФРОВІ ІНІЦІАТИВИ: ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 431**Терновецька М.В.**

ІШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ 433

Халудило Т.В., Глазкова А.П.REINFORCEMENT-LEARNING ДЛЯ АДАПТИВНОГО БЮДЖЕТНОГО Й ІНВЕСТИЦІЙНОГО
УПРАВЛІННЯ 436**Черненко Д.І.**ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМ КОРОТКОСТРОКОВОЇ
ОРЕНДИ ЖИТЛА НА P2P-РИНКУ 439**Шевченко В.В.**

АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В AGILE-КОМАНДАХ ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОСТІ ІТ-СЕКТОРУ 443

СЕКЦІЯ 1. УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Андрушкевич Наталія Віталіївна, к.е.н.
Касяненко Олеся Григорівна, викладач
Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»

ОПТИМІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Повномасштабне вторгнення та воєнна агресія спричинили глибоку економічну кризу, що порушила контроль держави над ключовими господарськими процесами й зумовила суттєві структурні трансформації національної економіки. Одним із найпомітніших наслідків стало стрімке подорожчання енергоносіїв, сировини та матеріалів, що призвело до зростання собівартості продукції, погіршення фінансових результатів і ускладнення умов діяльності підприємств. У 2022 році значна кількість українських компаній опинилася у критичному становищі: частина втратила виробничі потужності або зазнала руйнувань, інші вимушено призупинили роботу, а ті, що продовжували функціонувати, зіткнулися з дефіцитом обігових коштів і суттєвими збитками. За таких обставин питання ефективного використання ресурсів, оптимізації витрат та зміцнення фінансової стійкості підприємств набуло особливої ваги й потребує комплексного підходу на всіх рівнях управління.

Ефективність функціонування будь-якого підприємства безпосередньо залежить від співвідношення доходів і витрат. Високий рівень прибутковості забезпечує можливість інвестувати у модернізацію виробництва, впровадження інновацій, розвиток нових видів продукції та розширення ринків збуту. Відтак, управління витратами, зокрема виробничими, виступає одним із ключових чинників сталого розвитку підприємства. За відсутності належного контролю над витратами неможливо забезпечити стабільне економічне зростання, конкурентоспроможність і фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

У післявоєнний період питання відновлення промислового потенціалу України стає центральним елементом загальної стратегії економічного відродження. Масштабні руйнування інфраструктури, втрата виробничих потужностей, скорочення трудових ресурсів і зниження попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках створюють серйозні перешкоди для стабілізації виробництва. У таких умовах ефективне управління витратами набуває не лише операційного, але й стратегічного значення: воно дозволяє підприємствам забезпечити раціональний розподіл ресурсів, підтримувати конкурентоспроможність, адаптуватися до нових економічних реалій і гарантувати довгострокову стійкість у посткризовому періоді [1].

З одного боку, українські підприємства сьогодні вимушені діяти в умовах постійного зростання витрат, пов'язаних із відновленням пошкоджених основних фондів, закупівлею сировини, енергоносіїв, комплектуючих матеріалів та організацією логістичних процесів у нових, часто складних умовах. З іншого боку, обмеженість фінансових ресурсів та нестабільність ринку змушують бізнес ретельно переглядати свої пріоритети, раціонально розподіляти кошти, скорочувати непродуктивні витрати та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. До цього додаються ризики, спричинені тривалими військовими діями, коливаннями валютних курсів, невизначеністю податкової політики та відсутністю довіри з боку потенційних інвесторів. У таких умовах навіть короткострокове фінансове планування стає складним завданням, що потребує стратегічного бачення і гнучких управлінських рішень.

Управління виробничими витратами під час глибокої економічної кризи, викликаной війною, стало невід'ємною складовою функціонування українських підприємств. Військові дії кардинально змінили економічне середовище: зруйновано логістичні маршрути, порушено ланцюги постачання сировини, зросла вартість транспортування, суттєво підвищилися енергетичні витрати, а внутрішній попит скоротився через зниження купівельної спроможності населення. За таких обставин перед бізнесом постало завдання не лише збереження прибутковості, а й елементарного виживання на ринку. Це можливо лише за умови ефективного використання кожного ресурсу, зменшення непродуктивних витрат і впровадження антикризових управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної стійкості [2].

Отже, управління витратами в умовах воєнного стану - це складний, багаторівневий процес, який вимагає нових підходів, перегляду традиційних управлінських інструментів і глибокої адаптації методів до змінених умов господарювання. Класичні моделі управління витратами, що ґрунтуються на порівнянні фактичних показників зі встановленими стандартами, виявленні відхилень та їх усуненні, в сучасних реаліях не забезпечують достатньої ефективності. Їхня головна мета - не допустити зростання витрат, а не знизити їх, що є виправданим у стабільній економіці, проте в умовах турбулентності та високої конкурентності ринку така стратегія втрачає актуальність. Динамічні зміни технологій, невизначеність зовнішнього середовища, постійна зміна попиту вимагають від підприємств більш гнучких, аналітичних та проактивних підходів до управління фінансами [3].

Сучасне бачення системи управління витратами передбачає глибокий аналіз усіх витратних статей, виявлення резервів для їх оптимізації, розробку стратегічної програми скорочення витрат і ретельне планування ресурсів на перспективу. Головна мета полягає у досягненні балансу між мінімізацією витрат і збереженням необхідного рівня ефективності виробництва. В умовах економічної нестабільності така система має фокусуватися на раціональному використанні обмежених ресурсів, забезпеченні безперервності виробничих процесів, підтримці якості продукції та зменшенні витрат на неключові напрями діяльності. Таким чином, управління витратами перетворюється не лише на інструмент фінансового контролю, а й на стратегічний чинник, що визначає конкурентоспроможність та довгострокову життєздатність підприємства в умовах воєнної економіки [4].

З одного боку, українські підприємства сьогодні вимушені діяти в умовах постійного зростання витрат, пов'язаних із відновленням пошкоджених основних фондів, закупівлею сировини, енергоносіїв, комплектуючих матеріалів та організацією логістичних процесів у нових, часто складних умовах. З іншого боку, обмеженість фінансових ресурсів та нестабільність ринку змушують бізнес ретельно переглядати свої пріоритети, раціонально розподіляти кошти, скорочувати непродуктивні витрати та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси. До цього додаються ризики, спричинені тривалими військовими діями, коливаннями валютних курсів, невизначеністю податкової політики та відсутністю довіри з боку потенційних інвесторів. У таких умовах навіть короткострокове фінансове планування стає складним завданням, що потребує стратегічного бачення і гнучких управлінських рішень.

Управління виробничими витратами під час глибокої економічної кризи, викликаной війною, стало невід'ємною складовою функціонування українських підприємств. Військові дії кардинально змінили економічне середовище: зруйновано логістичні маршрути, порушено ланцюги постачання сировини, зросла вартість транспортування, суттєво підвищилися енергетичні витрати, а внутрішній попит скоротився через зниження купівельної спроможності населення. За таких обставин перед бізнесом постало завдання не лише збереження прибутковості, а й елементарного виживання на ринку. Це можливо лише за умови ефективного використання кожного ресурсу, зменшення непродуктивних витрат і впровадження антикризових управлінських рішень, спрямованих на підвищення економічної стійкості [2].

Отже, управління витратами в умовах воєнного стану - це складний, багаторівневий процес, який вимагає нових підходів, перегляду традиційних управлінських інструментів і глибокої адаптації методів до змінених умов господарювання. Класичні моделі управління витратами, що ґрунтуються на порівнянні фактичних показників зі встановленими стандартами, виявленні відхилень та їх усуненні, в сучасних реаліях не забезпечують достатньої ефективності. Їхня головна мета - не допустити зростання витрат, а не знизити їх, що є виправданим у стабільній економіці, проте в умовах турбулентності та високої конкурентності ринку така стратегія втрачає актуальність. Динамічні зміни технологій, невизначеність зовнішнього середовища, постійна зміна попиту вимагають від підприємств більш гнучких, аналітичних та проактивних підходів до управління фінансами [3].

Сучасне бачення системи управління витратами передбачає глибокий аналіз усіх витратних статей, виявлення резервів для їх оптимізації, розробку стратегічної програми скорочення витрат і ретельне планування ресурсів на перспективу. Головна мета полягає у досягненні балансу між мінімізацією витрат і збереженням необхідного рівня ефективності виробництва. В умовах економічної нестабільності така система має фокусуватися на раціональному використанні обмежених ресурсів, забезпеченні безперервності виробничих процесів, підтримці якості продукції та зменшенні витрат на неключові напрями діяльності. Таким чином, управління витратами перетворюється не лише на інструмент фінансового контролю, а й на стратегічний чинник, що

визначає конкурентоспроможність та довгострокову життєздатність підприємства в умовах воєнної економіки [4].

З одного боку, українські підприємства змушені працювати в умовах зростання витрат, пов'язаних із відновленням зруйнованих основних фондів, закупівлею сировини, енергоносіїв і матеріалів, а також організацією нових логістичних ланцюгів. З іншого - брак фінансових ресурсів спонукає бізнеси ретельніше розставляти пріоритети, оптимізувати витрати й удосконалювати бізнес-процеси, враховуючи численні ризики, пов'язані з тривалістю воєнних дій та відсутністю прогнозованої інвестиційної стабільності.

У таких умовах управління виробничими витратами стає одним із найважливіших напрямів діяльності підприємств. Війна докорінно трансформувала економічний простір країни: зруйновано логістичні шляхи, ускладнено постачання сировини, зросли енергетичні та транспортні витрати, а платоспроможний попит різко скоротився. Перед підприємствами постало завдання не лише забезпечити прибутковість, а й зберегти власну життєздатність, що можливе лише за умови максимально ефективного використання обмежених ресурсів і чіткого фінансового планування [2].

Таким чином, управління витратами в умовах воєнного стану є багатограним процесом, який вимагає не просто технічних рішень, а системного підходу, орієнтованого на адаптацію наявних методів до нових економічних реалій. Традиційні методики, засновані на порівнянні фактичних показників зі встановленими стандартами та усуненні відхилень, орієнтовані радше на стабільність, ніж на гнучкість. Їхня основна мета - запобігання зростанню витрат, а не їх реальне скорочення. У стабільному середовищі такі методи можуть бути ефективними, але в умовах високої невизначеності, швидких технологічних змін і глобальної конкуренції вони не дають очікуваних результатів. Саме тому постає потреба у впровадженні сучасних підходів до управління витратами, які базуються на аналітичному прогнозуванні, стратегічному плануванні та використанні цифрових інструментів [3].

Сучасна концепція управління витратами передбачає детальне дослідження всіх витратних статей, пошук резервів для їх оптимізації, формування довгострокової стратегії економії ресурсів і підвищення ефективності виробництва. Досягнення оптимального співвідношення між витратами та результатами діяльності стає головним показником ефективності підприємства. У кризових умовах така система повинна бути гнучкою, спрямованою на збереження ключових виробничих процесів, мінімізацію витрат на другорядні напрями та забезпечення фінансової стійкості бізнесу. Таким чином, управління витратами перетворюється на стратегічний інструмент розвитку підприємства, який визначає його здатність адаптуватися до викликів воєнної економіки й утримувати конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках [4].

Однією з ключових проблем сучасних українських підприємств є виявлення та усунення прогалин у системах обліку й контролю витрат. Неефективна або застаріла система обліку, відсутність належної мотивації персоналу, а також використання неповних чи несвоєчасних даних щодо витрат значно ускладнюють процес прийняття ефективних управлінських рішень. У багатьох випадках підприємства все ще спираються на традиційні методи обліку, які не забезпечують оперативного отримання інформації та не дозволяють швидко реагувати на зміни у виробничих процесах. В умовах динамічних ринкових перетворень така інерційність є серйозною загрозою для конкурентоспроможності бізнесу. Саме тому актуальним завданням стає впровадження сучасних інтегрованих систем обліку, які надають достовірну й актуальну інформацію в реальному часі, що дає можливість керівництву приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення.

Світова практика управління витратами давно продемонструвала ефективність використання гнучких, аналітичних підходів, які охоплюють широкий спектр методів і стратегій. Ці підходи можуть бути адаптовані до різних типів підприємств і галузей, забезпечуючи оптимізацію ресурсів, підвищення продуктивності та зниження собівартості. Вони тісно пов'язані з основними функціями управління витратами - плануванням, контролем, аналізом і регулюванням - що дозволяє не лише зменшувати витрати, а й ефективно розподіляти ресурси для досягнення стратегічних цілей [6].

Удосконалена система управління витратами повинна забезпечити керівництву підприємства комплексною інформацією для прийняття зважених і стратегічно обґрунтованих рішень із урахуванням їх економічних наслідків. Така система має виконувати низку функцій: здійснювати постійний моніторинг витрат відповідно до встановлених нормативів, забезпечувати контроль за їх дотриманням, сприяти формуванню економічно ефективної стратегії розвитку, а також дозволяти здійснювати періодичну оцінку співвідношення витрат і прибутків. Крім того, вона повинна надавати можливість порівнювати витрати між різними структурними підрозділами, визначати ефективність окремих напрямів діяльності та оцінювати доцільність виробництва конкретних видів продукції.

Для підвищення ефективності функціонування підприємства важливо зосередити зусилля на оптимізації витрат шляхом впровадження сучасних технологій, модернізації виробничого обладнання, вдосконалення організації праці, розширення асортименту продукції, поліпшення використання природних і матеріальних ресурсів. Також необхідним є системне вивчення причин виникнення дефектів, втрат і простоїв для подальшого зниження собівартості продукції та підвищення її конкурентоспроможності.

В умовах економічної кризи аналіз витрат має проводитися з урахуванням чітко визначених методологічних підходів, які дозволяють оптимізувати виробничі процеси та знаходити найбільш ефективні шляхи управління ресурсами. Підприємствам варто орієнтуватися на сучасні, перевірені в міжнародній практиці методи управління витратами, що поєднують стратегічний підхід і технологічну гнучкість.

Одним із таких методів є система «точно в строк» (Just-in-Time), яка передбачає оптимізацію виробничих процесів за рахунок виробництва продукції виключно в момент виникнення на неї попиту. Такий підхід дозволяє скоротити обсяги складських запасів, мінімізувати витрати на зберігання матеріалів і забезпечити використання ресурсів лише тоді, коли це справді необхідно. Виробництво здійснюється малими партіями, що сприяє підвищенню якості продукції та гнучкості підприємства в умовах конкурентного середовища. Система «точно в строк» подібна до калькулювання собівартості, але в цьому випадку виробництво орієнтується не на конкретного замовника, а на реальний рівень ринкового попиту.

Іншим ефективним інструментом є процесно-орієнтоване управління витратами (Activity-Based Costing, або ABC-метод). Цей підхід дозволяє підприємствам точно визначати джерела витрат, виявляти неефективні процеси та зосереджувати увагу на тих операціях, що створюють реальну додану вартість. Для ефективного впровадження ABC-методу необхідна наявність прозорої системи обліку, чітко регламентованих бізнес-процесів і високий рівень автоматизації управлінських функцій. Такий підхід дає змогу не лише скорочувати витрати, а й підвищувати ефективність використання ресурсів, сприяючи довгостроковій фінансовій стабільності підприємства [5].

Управління витратами в період повоєнного відновлення має поєднувати короткострокові цілі - скорочення витрат і забезпечення безперервності виробництва - із довгостроковими стратегічними завданнями. Йдеться про формування стратегії сталого розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності, інтеграцію у світові ринки та створення ефективної виробничої моделі.

Для українських підприємств пріоритетом є оптимізація витрат через модернізацію потужностей, впровадження енергоефективних технологій, раціональне використання ресурсів і зниження собівартості продукції. Важливу роль відіграє участь у державних і міжнародних програмах підтримки, що забезпечують гранти й кредити на відновлення виробництва.

Отже, ефективне управління витратами в умовах війни та післявоєнної відбудови стає ключовим чинником конкурентоспроможності й фінансової стійкості підприємств. Раціональне використання ресурсів, застосування сучасних методів обліку та аналізу, а також адаптація до нових умов визначають їх здатність виживати й розвиватися.

Особливого значення набувають такі підходи, як детальний аналіз витрат, впровадження енергоощадних технологій, використання альтернативних джерел енергії, автоматизація управлінських процесів, а також методи «точно в строк» та процесно-орієнтоване управління. Їх застосування допомагає підприємствам швидше адаптуватися до зовнішніх викликів і забезпечувати стабільний розвиток навіть у кризових умовах.

Стратегічне управління витратами має бути спрямоване на модернізацію виробництва, підвищення ефективності та зміцнення позицій на міжнародних ринках. Реалізація цих цілей можлива завдяки поєднанню внутрішніх зусиль підприємств із державною підтримкою, міжнародними грантовими програмами та співпрацею з іноземними інвесторами.

Список літературних джерел:

1. Бурдонос Л., Виноградня В. (2022). Стратегічне управління витратами підприємств. *Scientific Collection «InterConf»*, № 127. С. 14–19. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conferenceproceeding/article/view/1378>.
2. Кудряшов В. (2024). Фінансове забезпечення публічних витрат у період війни. *Економіка України*, № 66, 3 (736). С. 37–57. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.03.037>
3. Вакуленко В. (2022). Зарубіжний досвід управління витратами сільськогосподарських підприємств в умовах російсько-української війни. *Бізнес-навігатор*, № 3. С. 8-46. DOI: <https://doi.org/10.32847/businessnavigator.70-7>.
4. Васюта В., Ткаченко А., Разно М. (2022). Економіка українського бізнесу в сучасних умовах. *Галицький економічний вісник*, № 5-6(78-79). С. 38-145. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.138. № 197, 2025 Економічний простір

5. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В., Каплун Р.А. (2023). Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*, № 4. С. 64-71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71>.
6. Кулакова С., Ткаченко А., Разно М. (2023). Сучасні аспекти управління витратами українських підприємств. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*, № 4. С. 40-48. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2023-1-05>.

Атаманчук Маргарита Валеріївна, здобувачка вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка
Науковий керівник – к.е.н., доцент, Кушнір Т.М.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна в Україні істотно трансформувала умови функціонування промислових підприємств, поставивши перед ними нові виклики у сфері маркетингу, збуту та комунікацій. Відновлення виробництва вимагає не лише фінансових і технологічних ресурсів, а й глибокої перебудови стратегічного управління маркетингом, орієнтованого на стійкість, інноваційність і довіру споживачів [1].

У побудові маркетингових стратегій промислових підприємств традиційно спираються на класичні моделі стратегічного управління. Зокрема, матриця І. Ансоффа визначає напрями інтенсивного, інтеграційного та диверсифікаційного зростання, а концепція конкурентних переваг М. Портера пропонує стратегії лідерства за витратами, диференціації або фокусування. У післявоєнному контексті ці моделі отримують нове прочитання: головним стає адаптивне стратегічне мислення, яке дозволяє підприємству гнучко комбінувати елементи різних стратегій залежно від темпів відновлення ринку та доступності ресурсів. Іншими словами, підприємства мають одночасно шукати можливості інтенсивного розвитку на існуючих ринках і диверсифікації в нові напрямки, зберігаючи при цьому конкурентні переваги за рахунок оптимізації витрат чи унікальності продуктів – вибір конкретної комбінації визначається ситуацією на ринку у процесі відбудови.

Умовою ефективності післявоєнних стратегій є зміна логіки управління маркетингом: від тактичної «латки попиту» до системної перебудови процесів, що впливають на бізнес-модель (продукт, ціннісна пропозиція, канали, ключові активності). Саме так трактує цифрову трансформацію В. Дергачова та Я. Колешня: трансформація – це не «оцифрувати старе», а змінити модель створення цінності й механіку ухвалення рішень у маркетингу та збуті [2]. Як вказують І. Тараненко і В. Науменко, у період воєнного стану маркетингові функції підприємств мають бути не просто змінені тактично, а реорганізовані – включно з каналами, комунікацією та позиціонуванням. Це означає, що підприємство має адаптувати не лише окремі інструменти, а всю маркетингову архітектуру [5].

У поствоєнний період основним завданням маркетингових стратегій промислових підприємств стає формування адаптивних моделей, які поєднують ринкову орієнтацію, цифровізацію та соціальну відповідальність. Як зазначає В. Дергачова, цифрова трансформація є ключовим чинником модернізації промислового сектору та зміни бізнес-моделі підприємств, що дозволяє підвищити гнучкість та ефективність маркетингових процесів [2].

Застосування таких інструментів, як аналітика великих даних, CRM-системи та онлайн-платформи, дозволяє мінімізувати інформаційний розрив між виробником і клієнтом та точніше прогнозувати попит. Наприклад, дослідження показують, що українські компанії поступово впроваджують Big Data-аналітику, що хоча і не стало ще масовим явищем, але вже демонструє тренд до зростання у процесі цифровізації бізнесу [3]. Одночасно важливою є синергія традиційних і цифрових каналів збуту. Підприємства впроваджують омніканальні стратегії, інтегруючи різні канали комунікації в єдину систему, щоб забезпечити безперервний цикл взаємодії з клієнтом. Такий підхід підвищує надійність маркетингу: якщо один канал тимчасово виходить з ладу (наприклад, через логістичні або інфраструктурні проблеми), інші компенсують ці втрати. Багатоканальна присутність на ринку мінімізує ризики і робить бізнес менш уразливим до зовнішніх шоків. В умовах післявоєнного відновлення це критично – компанії, що будують омніканальні комунікації, краще утримують клієнтів і швидше адаптуються до змін у поведінці споживачів [5].

Одним із важливих напрямів стає відновлення довіри на внутрішньому ринку та розширення експорту. Українські підприємства мають орієнтувати маркетингові зусилля на демонстрацію стабільності, якості та надійності продукції, що підсилює їхню репутацію в очах міжнародних партнерів. У післявоєнній економіці формування позитивного іміджу української продукції стає одним із ключових завдань промислового маркетингу. О. Мельник і Я. Радченко [4] наголошують, що

національний бренд є не лише інструментом ідентичності, а й чинником інвестиційної привабливості держави. Розвиток бренду *Made in Ukraine* передбачає поєднання патріотичної складової з реальними показниками якості, сталості та технологічності. Розвиток бренду *Made in Ukraine* після війни має поєднувати в собі патріотичну складову і реальні доказові переваги продукції. Патріотична складова – це емоційний капітал, який українські бренди отримали завдяки героїчному образу країни під час війни. Проте закріпити успіх можна лише забезпечивши високу якість, відповідність міжнародним стандартам сталості та технологічності товарів. Іншими словами, український продукт повинен асоціюватися не тільки з походженням з України, але й з інноваціями, екологічною відповідальністю та надійністю. Лише така реальна цінність, підкріплена сертифікатами якості та успішними кейсами, здатна конвертувати патріотичний імпульс у довгострокову довіру споживачів і партнерів.

Паралельно з цим формується тенденція до партнерського маркетингу. У післявоєнний період підприємства все частіше створюють альянси для спільного просування продукції, розподілу ризиків і доступу до міжнародних ринків. Такі об'єднання стимулюють інновації, сприяють стандартизації виробництва та зниженню витрат [6].

І. Тараненко і В. Науменко В. вказують, що зважаючи на інформаційну складову війни, маркетинг має виконувати ще й функцію комунікації стабільності та соціальної відповідальності через контент, медійні повідомлення й прозорі комунікаційні кампанії [5].

Суттєве місце у маркетингових стратегіях займає сталий розвиток і «зелений» маркетинг. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) рекомендує, щоб програми післявоєнного відновлення інтегрували еко-інновації, енергоефективні технології й політику «зеленого зростання», стимулюючи промислові інвестиції в екологічно дружні рішення. ОЕСР підкреслюють, що сталий розвиток і «зелена» трансформація – важливі умови для залучення фінансування в рамках програм відбудови України. Таким чином, маркетинг промислових підприємств набуває нової ролі – бути провідником інновацій, соціальної відповідальності та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості [7]. Для промислових підприємств «зелений» підхід – не лише імідж, а допуск до фінансування. Рекомендації ОЕСР [7] для післявоєнного відновлення напругу вимагають еко-інновацій і енергоефективності: енергоощадні стенди випробувань, регенерація матеріалів (мідь, сталь), утилізація відходів згідно з вимогами ЄС, карбоновий облік у ланцюгу ремонту/логістики. Маркетингово це транслюється у ESG-паспорт послуги (вплив, енергоспоживання, відходи, переробка), що підсилює довіру великих замовників і донорів. Відбудова житла, заводів, транспорту має відбуватися за стандартами енергоефективності, з використанням сучасних матеріалів і технологій, що зменшують негативний вплив на довкілля. Чітко проголошена стратегія відмови від застарілих, забруднюючих виробництв на користь *зеленого зростання* є економічною необхідністю для України.

Одночасно, у маркетинговому дискурсі дедалі частіше посиляються на Digital Consumer Trends 2024 від Deloitte, який аналізує тенденції онлайн-поведінки користувачів, канали взаємодії й очікування клієнтів у цифровому середовищі. Зокрема, важливим є акцент на персоналізацію, омніканальні комунікації й аналітику взаємодій [6].

Ще однією стратегічною тенденцією є маркетинг інновацій та індустріальної трансформації. Сучасні дослідження підтверджують, що інтеграція цифрових технологій у промисловий маркетинг сприяє підвищенню конкурентних переваг підприємств і скорочує цикл прийняття управлінських рішень [3]. В українських реаліях така модель дає змогу підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати взаємодію з клієнтами навіть в умовах обмеженої логістики.

Отже, маркетингові стратегії промислових підприємств у період післявоєнного відновлення мають спиратися на чотири ключові принципи:

1. Інноваційність та цифровізація – впровадження новітніх технологій (AI, Big Data автоматизація) і цифрових рішень у маркетингову діяльність, що підвищує гнучкість бізнесу та його здатність оперативно реагувати на зміни ринку. Цифрові інновації повинні поєднуватися з переосмисленням бізнес-моделі, щоб створювати додаткову цінність для клієнтів у нових умовах.

2. Партнерство та кооперація – активна співпраця з іншими компаніями, утворення альянсів і кластерів для спільного просування продукції і виходу на нові ринки. Культура партнерського маркетингу підвищує стійкість бізнесу, дозволяючи йому долати кризові явища через взаємну підтримку та обмін ресурсами.

3. Сталий розвиток та соціальна відповідальність – інтеграція екологічних і соціальних пріоритетів у маркетингову діяльність. Орієнтація на зелений маркетинг, дотримання принципів ESG

та прозора комунікація про соціальні ініціативи компанії формують довготривалу довіру з боку споживачів, інвесторів і міжнародної спільноти.

4. Адаптивність до нових ринкових умов – здатність швидко перебудовувати стратегії, канали збуту і комунікації у відповідь на непередбачувані зміни середовища. Постійний моніторинг ринкових тенденцій (зокрема цифрових споживчих трендів), навчання персоналу новим навичкам та гнучке планування – усе це забезпечує підприємству конкурентну перевагу в умовах невизначеності.

Реалізація зазначених принципів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських промислових підприємств на світовій арені. Завдяки інноваціям і цифровим рішенням вони зможуть інтегруватися у європейські та глобальні виробничі ланцюги, відповідати високим стандартам якості й сталості. Партнерство і мережеві альянси посилять експортні можливості та інвестиційну привабливість галузі. Орієнтація на сталий розвиток відкриє доступ до нових джерел фінансування та ринків збуту, де цінується екологічна відповідальність. Нарешті, адаптивність і стратегічна гнучкість забезпечать довгостроковий стійкий розвиток промисловості, що, у підсумку, позитивно вплине на економічне зростання держави в цілому. Як підкреслюють фахівці, успішна трансформація маркетингових стратегій в кризових умовах потребує гармонійного поєднання інновацій з традиціями та глобальних підходів з локальними особливостями. Саме такий синтез дозволить українському бізнесу не лише відродитися після війни, але й вийти на новий рівень розвитку у повоєнному світі.

Список літературних джерел:

1. Благун І. І., Шурпа С. Й. Трансформація маркетингових комунікацій у промисловому секторі: виклики цифрової епохи. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2025. №1(21). С. 260–267. DOI: 10.15330/apred.1.21.260-267.
2. Дергачова В. В., Колешня Я. О. Цифрова трансформація промислових підприємств як зміна бізнес-моделі та корпоративного мислення. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2024. Вип. 28. С. 46–50. DOI: 10.20535/2307-5651.28.2024.302773.
3. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Qi Dong J., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. Pp. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
4. Мельник О., Радченко Я. Формування національного бренду України в міжнародній діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. Львів: НУ «Львівська політехніка». 2023. Вип.5(2). С. 297–304. DOI: 10.23939/smeu2023.02.297.
5. Тараненко І. В., Науменко В. С. Маркетингові стратегії промислового підприємства в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення. Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Львів, 21-22 березня 2024 року [Електронне видання]. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2024. с. 89-92. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/07/Zbirnyk_Tendentsii_rozvytku_marketynhu_v_umovakh_nevyznachenosti.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
6. Deloitte. Digital Consumer Trends 2024. Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/tr/en/Industries/tmt/research/digital-consumer-trends.html> (дата звернення: 14.10.2025).
7. OECD. *Environmental impacts of the war in Ukraine and prospects for a green reconstruction*. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/environmental-impacts-of-the-war-in-ukraine-and-prospects-for-a-green-reconstruction_9e86d691-en/full-report.html (дата звернення: 14.10.2025).

Бабарика Софія Сергіївна, студентка

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник - к.держ.упр. Олещенко В.Ю.

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасна українська економіка перебуває в стані постійних змін, що потребує від підприємств нових підходів до організації роботи та управління. В умовах нестабільності ефективність діяльності все більше залежить від того, наскільки гнучко й узгоджено функціонують внутрішні бізнес-процеси. Розвиток систем їх управління стає не просто інструментом оптимізації, а необхідною умовою адаптації до нових викликів ринку. Для українських організацій це означає пошук сучасних рішень, здатних забезпечити стабільність, прозорість і результативність управління навіть у складних умовах трансформації економіки.

Сучасні підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю не лише підтримувати стабільність операцій, а й швидко реагувати на зміни ринкового середовища. У цих умовах ключову роль відіграють бізнес-процеси, адже саме вони визначають логіку та послідовність дій, що забезпечують досягнення стратегічних і оперативних цілей організації. Добре налагоджені процеси сприяють ефективній взаємодії між підрозділами, оптимізації ресурсів та підвищенню продуктивності праці. Натомість неузгоджені або дубльовані процеси можуть призводити до втрат

часу, фінансів і конкурентних переваг. Тому управління бізнес-процесами поступово перетворюється на окрему стратегічну функцію, що поєднує аналітичний, організаційний і технологічний аспекти діяльності. У межах цифрової трансформації підприємства прагнуть впорядкувати свої процеси, усунути неефективність, підвищити швидкість прийняття рішень і якість обслуговування клієнтів. Саме тому сьогодні особливого значення набуває концепція BPM (Business Process Management) — управління бізнес-процесами, яке забезпечує комплексне бачення діяльності компанії та створює основу для її сталого розвитку [1].

Основна мета управління бізнес-процесами полягає у підвищенні ефективності та продуктивності організації, забезпеченні узгодженості процесів із її стратегічними цілями. Системи BPM дозволяють підприємствам отримати комплексне уявлення про всі ключові процеси, відстежувати їх виконання, виявляти вузькі місця та оперативно вносити необхідні зміни.

Завдяки впровадженню BPM організація отримує ряд важливих переваг. По-перше, підвищується якість результатів, оскільки стандартизація і контроль процесів зменшують ризик помилок і підвищують точність виконання завдань. По-друге, зростає швидкість виконання процесів, адже автоматизація рутинних операцій прискорює роботу співробітників і скорочує час на прийняття рішень. По-третє, організація стає більш гнучкою, здатною швидко адаптуватися до змін ринкових умов, технологічних новацій або споживчих потреб [2].

Практика BPM передбачає послідовний і циклічний процес удосконалення бізнес-процесів, який охоплює кілька взаємопов'язаних етапів. На стадії проектування здійснюється картування бізнес-процесів, аналізуються робочі потоки, процедури, повідомлення, рівні сервісного обслуговування та механізми ескалації. Новий дизайн базується на вже існуючих процесах, забезпечуючи інтеграцію між людьми та системами. Далі відбувається моделювання, під час якого створюється теоретична модель процесу, що перевіряється у різних сценаріях з урахуванням можливих змін ринкових умов. Такий підхід дає змогу прогнозувати ефективність роботи ще до практичного впровадження.

Етап виконання передбачає реалізацію розроблених моделей, яка може бути як автоматизованою, так і ручною. Для цього використовуються сучасні цифрові інструменти, такі як системи Business Process Automation (BPA), роботизована автоматизація процесів (RPA) або нотація BPMN, що підвищує зрозумілість і зручність взаємодії людини з процесом. У процесі моніторингу здійснюється спостереження за виконанням бізнес-процесів, збір даних про їхню результативність, витрати часу, ресурсів і фінансів. На основі аналітики визначається рівень ефективності, а системи Business Activity Monitoring (BAM) можуть забезпечувати оцінку показників у реальному часі.

Завершальним етапом є оптимізація, коли зібрана інформація використовується для подальшого вдосконалення процесів. Підприємства виявляють неефективні ділянки, усувають проблеми та інтегрують нові рішення, що підвищують продуктивність і створюють додану вартість. Успішність BPM значною мірою залежить від ефективної взаємодії між бізнесом і IT-сферою, адже саме їх інтеграція дозволяє усунути бар'єри між підрозділами та підвищити узгодженість дій. Для кожного процесу необхідно чітко визначити його межі, ключові етапи, учасників та рух даних.

Важливим елементом ефективної системи управління бізнес-процесами є використання інструментів, які забезпечують поглиблений аналіз діяльності організації, дозволяють чітко структурувати процеси та визначати зони для їх оптимізації. Одним із таких інструментів є метод SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers), що дає змогу системно описати бізнес-процес, встановивши взаємозв'язки між постачальниками, вхідними ресурсами, етапами виконання, результатами та кінцевими споживачами. Його застосування допомагає сформувати повну картину функціонування процесів і визначити їхній вплив на загальну результативність підприємства. Не менш важливим є інструмент RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed), який використовується для розподілу ролей і відповідальності між учасниками процесу. Він дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищує рівень координації між структурними підрозділами та забезпечує прозорість управлінських рішень. Ще одним дієвим аналітичним інструментом є дерево якості CTQ (Critical To Quality), що застосовується у межах методології Six Sigma для визначення ключових характеристик продукту або послуги з урахуванням потреб споживача. Його використання на етапі проектування процесів сприяє підвищенню якості кінцевого результату та узгодженості дій усіх учасників. У сукупності ці інструменти забезпечують комплексний підхід до аналізу та вдосконалення бізнес-процесів, підвищують ефективність управління, сприяють раціональному використанню ресурсів і створенню адаптивної системи розвитку організації в умовах трансформації економіки.

Особливого значення BPM набуває у контексті європейської інтеграції, оскільки сприяє

гармонізації внутрішніх управлінських процесів українських компаній із нормативними, технічними та організаційними стандартами ЄС. Впровадження BPM дає змогу адаптувати бізнес-моделі до вимог єдиного ринку Європейського Союзу, де пріоритетом є процесна орієнтація, якість продукції, простежуваність операцій та відповідність міжнародним стандартам ISO і ESG-принципам. Українські підприємства отримують можливість ефективно інтегруватися у транснаціональні виробничі ланцюги, забезпечуючи прозорість звітності, контроль ризиків і сумісність інформаційних систем з європейськими партнерами. BPM підтримує цифрову конвергенцію України з ЄС, сприяє впровадженню електронного документообігу, автоматизованих систем управління ресурсами (ERP, CRM, SCM) та розвитку електронного врядування, що є необхідною умовою входження до європейського економічного простору. Система управління бізнес-процесами формує нову культуру управління, орієнтовану на результативність, інноваційність і підзвітність, що відповідає європейським принципам ефективного та прозорого бізнесу.

Вітчизняні підприємства з 2022 року опинилися перед одним із найбільших викликів сучасності — необхідністю функціонувати, адаптуватися та розвиватися в умовах війни та повної невизначеності. Жодна велика компанія в Україні не уникла втрат активів на окупованих територіях, одночасно вирішуючи питання підтримки працівників, їхньої релокації та адаптації до нових умов праці, а також оперативно змінюючи асортимент товарів і послуг відповідно до змін уподобань клієнтів. Попри ці складнощі, великий бізнес зберіг стабільність, адаптувався до нових умов та прискорив цифровізацію бізнес-процесів, про що свідчать результати дослідження рівня цифрової зрілості найбільших компаній України [3].

Система управління бізнес-процесами (BPM) у цих умовах стає ключовим механізмом забезпечення організаційної стійкості та стратегічного розвитку. Вона дозволяє інтегрувати стратегічні, операційні та технологічні складові діяльності, переводячи управління з рівня фрагментарних рішень на рівень системних процесів із чітко визначеними результатами та показниками ефективності. Використання BPM забезпечує стандартизацію процедур відповідно до міжнародних норм і вимог європейського ринку, інтеграцію сучасних цифрових рішень, прозорий контроль процесів, оцінку ризиків та прогнозування наслідків управлінських рішень.

В умовах післявоєнного відновлення та інтеграції України у глобальні ланцюги постачання BPM дозволяє компаніям уніфікувати процеси, які раніше були локальними, ефективно взаємодіяти з європейськими партнерами, залучати інвестиції та впроваджувати інноваційні технології. Крім операційної ефективності, BPM формує нову управлінську культуру, орієнтовану на системність, аналітичність і відповідальність за результат, що забезпечує поєднання внутрішньої оптимізації з зовнішньою конкурентоспроможністю. Для українських підприємств це робить BPM критично важливим інструментом адаптації, модернізації та формування стійкої, інноваційно орієнтованої економіки, здатної витримувати структурні зміни, цифрові виклики та глобальні ринкові коливання.

Список літературних джерел:

1. Голіонко Н. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації / Н. Голіонко, К. Кондратьєва // Молодий вчений. – 2023. – № 1 (113). – С. 145-150. DOI: 10.32839/2304-5809/2023-1-113-29.
2. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 5-6 (306-307). С. 16–22. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/16-22.pdf>
3. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. Економіка: реалії часу. 2024. № 2 (72). С. 74–84. DOI: 10.15276/ETR.02.2024.9

Бабяк Денис Олегович, студент

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.е.н., професор Шульга О. А.

УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Діяльність промислового комплексу України, що є критичною основою економічного потенціалу, функціонує в умовах високого ступеня невизначеності та ризикованості, що вимагає впровадження інструментів попереджувальної системи управління. Успішне функціонування підприємств у такому високо ризикованому середовищі неможливе без кардинальної реорганізації управління. Відбудова України вимагає не просто відновлення зруйнованих потужностей, а переходу

до інноваційно-орієнтованої моделі розвитку. Управлінські інновації (УІ) виступають критичним каталізатором, забезпечуючи формування нової якості бізнесу та стаючи об'єктивно необхідним інструментом попереджувальної системи управління [7].

Управлінські інновації (УІ) слід розглядати як систему взаємопов'язаних і цілеспрямованих змін в управлінні, метою яких є забезпечення формування якісно нових характеристик бізнесу. УІ являють собою сукупність нових методів роботи в управлінській діяльності, спрямованих на досягнення якісно нових бізнес-результатів. Комплекс нових способів ведення бізнесу, заснований на УІ, повинен формувати та закріплювати такі базові цінності, як керованість, клієнтоспрямованість та інноваційність [3]. З аналітичної точки зору, конкурентоспроможний розвиток промислових підприємств можливий лише за умов реалізації інноваційно-орієнтованої моделі. УІ, інтегровані з інформаційно-комунікаційними технологіями (ІКТ) , дозволяють швидко створити гнучку організаційну архітектуру, яка відповідає найвищим стандартам керованості та клієнтоспрямованості, що є критичним для швидкого досягнення світової конкурентоспроможності в умовах відбудови [2].

Сучасне економічне середовище України також характеризується високим ступенем невизначеності та ризикованості. Умови непередбачуваності світової економіки формують високу невизначеність щодо прогнозів результатів господарської діяльності. Системна криза, що посилилася воєнним станом, дала потужний поштовх до активізації впровадження ефективного ризик-менеджменту в систему управління підприємствами. Успішна діяльність в умовах невизначеного середовища прямо пов'язана зі здатністю підприємства адекватно реагувати на ці зміни та мінімізувати можливі втрати. Управлінські інновації, спрямовані на посилений моніторинг зовнішнього середовища, перетворюють ризик із чистої загрози на стратегічну можливість. Проактивний підхід до ризику, що забезпечується УІ, дозволяє підприємствам першими скористатися пріоритетними державними програмами, міжнародним фінансуванням або отримати конкурентні переваги на нових ринках [3].

Адаптивне управління визнано важливим інструментом для сталого розвитку підприємств, особливо в умовах нестабільного середовища, характерного для відновлення після воєнних дій. До ключових елементів адаптивного управління належать: моніторинг зовнішнього середовища, аналіз ризиків, інтеграція новітніх технологій та гнучкість стратегічного управління. Гнучкість стратегічного управління вимагає постійного виявлення потреб підприємства на різних етапах розвитку [3]. Управлінська інновація полягає у відмові від жорсткого довгострокового планування на користь динамічного сценарного моделювання та коротких ітераційних циклів, що дозволяє підприємству швидко переглядати та модифікувати свою діяльність.

Для ефективного вирішення проблем підприємствам необхідно здійснювати відбір, модифікацію та пристосування існуючих методів і інструментів управління. Одним із важливих напрямків організаційно-управлінських інновацій є впровадження алокаційних інновацій. Вони стосуються нових, більш ефективних способів розподілу всіх видів ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових). Було запропоновано модифікацію таких класичних інструментів, як збалансована система показників (BSC) та карти реалізації стратегії розвитку підприємства, спеціально адаптованих для умов впровадження алокаційних інновацій [7]. В умовах повоєнної нестачі ресурсів алокаційні інновації стають прямою формою підвищення конкурентоспроможності, оскільки мінімізують час простою та прискорюють відновлення виробничого циклу.

Ключові виміри адаптивного управління та їхній вплив на конкурентоспроможність у процесі відбудови представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Виміри адаптивного управління та їх вплив на конкурентоспроможність у відбудові

Вимір Адаптивного Управління (Згідно)	Ключова Управлінська Інновація / Механізм	Вплив на Конкурентоспроможність у Відбудові
Моніторинг зовнішнього середовища	Системи раннього попередження ризиків (Risk-based DSS)	Оперативна реакція на політичні, законодавчі та соціальні ризики, забезпечення відповідності стандартам донорів.
Аналіз та керування ризиками	Інтегрована система ризик-менеджменту (ERM)	Забезпечення сталості, мінімізація втрат та обґрунтованість рішень щодо розподілу ресурсів.
Інтеграція новітніх технологій	Цифрова трансформація,	Підвищення керованості, формування нової якості бізнесу та забезпечення стійкості операцій.

	впровадження ІКТ	
Управління стейкхолдерами	Комунікаційні альянси та партнерства	Зниження регуляторних ризиків, доступ до зовнішньої підтримки та забезпечення соціальної ліцензії на діяльність.
Гнучкість стратегічного управління	Модифікація BSC, впровадження алокаційних інновацій	Прискорене прийняття рішень, ефективне використання обмежених ресурсів та підтримка інноваційно-орієнтованої моделі.

Джерело складено за даними: [1-4]

Воєнний стан в Україні послужив потужним імпульсом для активізації впровадження ризик-менеджменту (РМ) у систему управління підприємством. Управлінська інновація впровадження РМ полягає в інтеграції культури усвідомлення ризиків у всі бізнес-процеси, що дозволяє персоналу швидше адаптуватися до нових вимог часу та змін. Ризик-менеджмент має ключову позицію в структурі сучасного підприємства. Стратегічне управління ризиками дозволило керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів, визначати пріоритети ініціатив на основі як можливостей для зростання, так і потенційних загроз. Це підвищення обґрунтованості прийнятих рішень перетворює РМ на стратегічний механізм конкурентоспроможності. Ефективна система РМ вимагає від менеджменту критичного та творчого мислення, здатного створювати альтернативи для зменшення негативного впливу загроз й перетворення їх у можливості [4].

Управлінські інновації в промисловому секторі мають бути нерозривно пов'язані з використанням ІКТ, які забезпечують підвищення керованості та інноваційності. УІ у сфері цифровізації повинні забезпечувати стійкість через впровадження децентралізованих і хмарних систем, що гарантує безперервність бізнес-процесів та збереження керованості навіть при локальних руйнуваннях. На думку Терлецької Ю. О., управління персоналом є ключовим аспектом ефективного функціонування підприємства. УІ в HR-сфері мають бути спрямовані на подолання дефіциту кваліфікованих кадрів. Для забезпечення сталості необхідні чіткі організаційні заходи, які передбачають ефективну підготовку людських ресурсів та управління ними. УІ в освіті та підготовці кадрів мають бути інтегровані в процес стратегічного управління ризиками, оскільки для протидії та запобігання ризикам управлінська ланка підприємств повинна володіти ключовими компетенціями [4].

Комплексне впровадження управлінських інновацій у процес повоєнної відбудови України формує синергетичний ефект, що виступає визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Конкурентоспроможність у сучасних умовах визначається насамперед адаптивною спроможністю та операційною стійкістю організацій. Реалізація управлінських інновацій передбачає відмову від застарілих моделей управління на користь адаптивної парадигми, здатної забезпечити гнучкість і ефективність у динамічному середовищі. Ключовим інструментом цього процесу є цифрова трансформація, що ґрунтується на використанні ІКТ. Вона створює високошвидкісну технологічну базу, яка уможливорює впровадження алокаційних інновацій та оптимізацію ресурсних потоків. Водночас стратегічне управління ризиками забезпечує обґрунтованість і збалансованість таких інноваційних рішень. Подібна система сприяє прискоренню адаптації до зовнішніх змін та гарантує постійний контроль і вдосконалення управлінських методів, що дозволяє підприємствам зберігати стає та прибуткове функціонування навіть в умовах високої невизначеності.

Таким чином, управлінські інновації постають стратегічною необхідністю, адже саме вони дають змогу українським підприємствам перетворювати кризове середовище на простір формування унікальної та стійкої конкурентної переваги, яка базується на швидкості прийняття рішень, гнучкості операцій та організаційній сталості.

Список літературних джерел:

1. Ілляшенко С. М.. Інноваційний менеджмент: підручник, 2010. С. 9-24.
2. Кривов'язюк І. Управлінські інновації в системі рішень сучасного бізнесу. Економічний форум. 2022. № 1. С. 127-134.
3. Мартинова Л. В., Чернудубова Е. В. Особливості стратегічного управління ризиками господарської діяльності підприємств в умовах системної кризи в Україні. Економіка. Фінанси. Право, 2023. № 5. С. 69-72.
4. Терлецька Ю. Вплив управлінських інновацій на ефективність функціонування підприємства. Молодий вчений, 2023. № 1 (113). С. 175-178.
5. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В. Концепція адаптивного управління будівельним підприємством. Економіка та суспільство, 2025. № 75.
6. Чайкіна А. О. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в управління підприємством. Економіка та

суспільство. 2022. № 39.

7. Черкасова Т. І., Смик Ю. М. Роль управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможного розвитку промислового підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 2. с 65-73

Бєлан Марина Вадимівна, студентка
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н., доцент Артамонова Г. В.,

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасне середовище функціонування організацій характеризується високою турбулентністю, швидкими технологічними змінами, цифровізацією бізнес-процесів та соціально-економічними наслідками війни в Україні. У цих умовах роль людського капіталу зростає, а ефективне управління командами стає ключовим чинником успішності організацій [1].

Ефективна командна взаємодія дозволяє підвищити продуктивність праці, зміцнити стійкість до кризових ситуацій та створити умови для інноваційного розвитку. Особливе значення проблематика управління командами набуває у період повоєнної відбудови, коли підприємства змушені швидко адаптуватися, змінювати стратегічні орієнтири та впроваджувати сучасні методи роботи [2]. Злагоджена робота колективу дозволяє швидше відновлювати бізнес-процеси, підвищувати конкурентоспроможність та зберігати стабільність навіть в умовах невизначеності.

Менеджери виконують не лише координаційну функцію, але й мотиваційну: підтримують командний дух, знижують рівень стресу та сприяють відновленню довіри серед працівників. Успіх значною мірою залежить від лідерського стилю. Сучасний керівник має бути гнучким, здатним до емпатії, готовим швидко реагувати на зміни й делегувати повноваження.

Найбільш ефективними є моделі лідерства, орієнтовані на співпрацю, розвиток потенціалу працівників і створення сприятливого мікроклімату. Емоційний інтелект керівника сприяє налагодженню ефективних комунікацій, запобігає конфліктам у команді та допомагає виявляти сильні сторони кожного працівника [3]. Розвиток таких навичок є критично важливим у ситуації, коли працівники переживають професійне та емоційне виснаження. Ефективний лідер повинен вміти не лише ставити завдання, а й надихати, підтримувати та спрямовувати команду до спільної мети.

Цифровізація та дистанційна робота створили нові формати командної взаємодії — дистанційні та гібридні команди. Такі моделі забезпечують гнучкість і економію ресурсів, але водночас створюють ризики зниження згуртованості, довіри та контролю результатів. Для підвищення ефективності використовують цифрові платформи: Slack, Trello, Asana, Microsoft Teams, Zoom, які забезпечують прозорість завдань, швидкий обмін інформацією та моніторинг ефективності [4]. Водночас важливо поєднувати технічні інструменти з розвитком міжособистісної взаємодії, адже саме соціальний аспект формує справжню команду. Систематичні зворотні зв'язки, спільні зустрічі, відкриті обговорення результатів сприяють підтриманню довіри та залученості навіть у віртуальному середовищі.

Управлінські практики дедалі частіше спираються на гнучкі методології — Agile, Scrum, Kanban. Вони дозволяють швидко реагувати на зміни, підвищують залученість працівників і забезпечують постійне вдосконалення процесів. Поєднання таких методів із системами мотивації, орієнтованими на командний результат, сприяє професійному розвитку та підтримці взаємної допомоги [4, 5]. Гнучкі підходи дозволяють скоротити бюрократію, зменшити кількість управлінських рівнів і створити атмосферу партнерства між менеджером і командою. Вони також формують культуру експериментування та навчання на власному досвіді, що є необхідним чинником інноваційного розвитку сучасних організацій.

Для підвищення ефективності команд менеджери мають зосередитися на кількох ключових напрямках. По-перше, розвиток лідерських компетенцій, який включає емпатію, гнучкість, етичне управління, делегування повноважень, а також використання коучингу та менторства. По-друге, удосконалення комунікацій та обміну знаннями через застосування цифрових каналів, формування відкритої культури обміну інформацією та проведення регулярних онлайн- і офлайн-зустрічей. По-третє, підтримка мотивації команди шляхом поєднання матеріальних стимулів, таких як премії та бонуси, з нематеріальними — визнанням, навчанням і кар'єрним розвитком. По-четверте, формування культури довіри та командної згуртованості за допомогою тимбілдингів, розвитку корпоративної культури та підтримки психологічного комфорту співробітників. По-п'яте, використання інноваційних управлінських технологій, включаючи аналітичні системи оцінки

ефективності, CRM, HRM та цифрові платформи для управління проєктами. І, нарешті, забезпечення психологічної підтримки команди за допомогою інструментів кризового менеджменту, гнучкого розподілу завдань та надання соціальної підтримки працівникам [6].

Таблиця 1 демонструє основні напрями підвищення ефективності управління командами в сучасних організаціях. Вона відображає ключові інструменти та механізми реалізації кожного напрямку, а також їхній вплив на продуктивність, мотивацію, згуртованість та адаптивність команд. Наведені дані дозволяють систематизувати підходи до розвитку лідерських компетенцій, комунікацій, мотивації, культури довіри, впровадження інноваційних технологій і забезпечення психологічної підтримки працівників.

Успішне управління командами є запорукою стійкого розвитку організацій. Воно підвищує адаптивність до змін, забезпечує ефективну комунікацію та створює середовище, у якому кожен член команди відчуває значущість своєї роботи. Підвищення ефективності управління командами потребує системного підходу, що поєднує управлінські інновації, розвиток людського капіталу та формування організаційної культури, заснованої на довірі, гнучкості та партнерстві. Саме такий комплексний підхід дозволяє українським організаціям зміцнювати конкурентоспроможність на глобальному ринку та ефективно відновлюватися у післявоєнний період [2, 5].

Таблиця 1

Основні напрями підвищення ефективності управління командами та їхній вплив на результативність організацій

Напрямок підвищення ефективності	Суть та інструменти реалізації	Вплив на ефективність
Розвиток лідерських компетенцій	Емпатія, гнучкість, етичне управління, делегування, коучинг	Підвищення мотивації, згуртованості, продуктивності
Комунікації та обмін знаннями	Цифрові канали, регулярні зустрічі, відкрита культура	Прозорість процесів, ефективний обмін інформацією
Мотивація команди	Матеріальні та нематеріальні стимули	Зростання залученості та професійного розвитку
Формування довіри та згуртованості	Тімбілдинги, підтримка психологічного комфорту	Підвищення командного духу та ефективності роботи
Інноваційні управлінські технології	CRM, HRM, цифрові платформи, аналітика	Оптимізація ресурсів, підвищення гнучкості
Психологічна підтримка	Кризовий менеджмент, соціальна підтримка	Зменшення стресу, стабільність роботи команди

Джерело складено за даними: [1; 2; 3; 4; 5].

У майбутньому ефективність управління командами дедалі більше залежатиме від здатності керівників використовувати аналітику даних для оцінки командної взаємодії, впроваджувати системи безперервного навчання та підвищувати гнучкість організаційних структур. Розвиток культури відкритості, взаємоповаги та спільної відповідальності стає фундаментом для формування високопродуктивних колективів. Таким чином, управління командами в умовах сучасних викликів перетворюється на стратегічну функцію, що визначає не лише поточну ефективність, а й довгострокову конкурентну позицію організації в динамічному середовищі.

Список літературних джерел:

1. Аджизес І. Управління змінами: як ефективно впроваджувати інновації в організації / пер. з англ. — Київ: КМ-Букс, 2021. — 312 с.
2. Бойко О. В. Управління персоналом: сучасні підходи та технології: навч. посіб. — Київ: КНЕУ, 2020. — 284 с.
3. Ставицька І. В. Лідерство в управлінні персоналом: сучасні тенденції та виклики. — Київ: КНЕУ, 2022. — 216 с.
4. Гейлорд Б. Agile-команди: як створити ефективну команду для реалізації проєктів. — Харків: Ранок, 2022. — 240 с.
5. Олійник В. П., Іваненко А. С., Коваль Т. Л. Основи сучасного менеджменту: навч. посіб. — Київ: Вища освіта, 2021. — 344 с.
6. Кузьмін О. С., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. — 392 с.

ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ФІНАНСОВО-НЕСТІЙКОЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Фінансовий потенціал страхової компанії є ключовим елементом її стійкості та конкурентоспроможності на ринку страхових послуг, визначаючи здатність генерувати ресурси для покриття ризиків, виконання зобов'язань перед клієнтами та забезпечення довгострокового розвитку. У контексті фінансово-нестійкої компанії, що характеризується дефіцитом капіталу, низькою ліквідністю активів і високим рівнем боргових зобов'язань, цей потенціал виступає як латентний резерв, який може бути активізований шляхом реструктуризації та оптимізації. Відповідно до економічної теорії, фінансовий потенціал охоплює не лише поточні активи, а й потенційні джерела фінансування — резерви, інвестиційні портфелі та партнерські угоди; його оцінюють за допомогою коефіцієнтів платоспроможності, ліквідності та рентабельності [4]. У фінансово-нестійких страховиків, де коефіцієнт покриття ризиків частіше виявляється нижчим за нормативні значення 1,5–2,0, за даними НБУ, потенціал послаблюється під впливом регуляторних обмежень [3].

Аналіз факторів, що впливають на фінансовий потенціал, свідчить про домінування внутрішніх і зовнішніх детермінант. До внутрішніх факторів належать неефективне управління резервами й активами; зокрема надмірна концентрація інвестицій у низьколіквідні інструменти знижує маневреність капіталу. До зовнішніх факторів відносяться інфляційні процеси та зміни в законодавстві, які посилюють нестійкість і в кризові періоди можуть зменшувати приплив страхових премій на 15–20 %. Емпіричні дослідження свідчать, що в Україні фінансово-нестабільні страховики, зокрема ті, які за звітністю 2022–2023 рр. мають негативний капітал, можуть мобілізувати частину потенціалу шляхом диверсифікації продуктів і цифровізації бізнес-процесів; реалізація відповідних заходів, зокрема впровадження fintech-рішень дозволяє збільшити рентабельність активів (ROA) до приблизно 5–7 %.

Стратегії посилення фінансового потенціалу фінансово-нестійкої компанії базуються на принципах ризик-менеджменту та рекапіталізації. Рекомендовано застосування VaR-моделей (Value at Risk) для кількісної оцінки потенційних збитків із заданим рівнем довіри, наприклад, 95 % і подальшої оптимізації обсягу резервів. Окрім цього, залучення зовнішнього фінансування через емісію облігацій або через злиття й поглинання з надійними гравцями ринку може забезпечити нарощення капіталу на порядку 20–30 %, що підтверджується кейсами європейських страховиків під час фінансової кризи 2008 р. [7]. В Україні за умов імплементації принципів Solvency II особлива увага до прозорості звітності, незалежного аудиту та комунікації з регулятором сприяє підвищенню довіри інвесторів і контрагентів, що дає змогу трансформувати нестійкість у можливість зростання.

Можна стверджувати, що фінансовий потенціал фінансово-нестійкої страхової компанії слід розглядати як динамічний ресурс, що вимагає системного підходу до його кількісної оцінки та активізації. Ігнорування наявних резервів і механізмів їх мобілізації призводить до посилення системних ризиків для ринку, тоді як цілеспрямовані заходи з рекапіталізації, управління ризиками та підвищення прозорості сприяють відновленню стійкості. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку кількісних моделей у макроекономічному середовищі України.

Виходячи з нашого попереднього наукового дослідження щодо дефініції «фінансового потенціалу страхової компанії» та характеристики фінансової нестійкості наведемо авторську інтерпретацію фінансового потенціалу фінансово-нестійкої страхової компанії[1].

Фінансовий потенціал фінансово-нестійкої страхової компанії — це сукупність внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів та їхніх якісних і кількісних характеристик (капіталової адекватності, ліквідних буферів, здатності генерувати операційні грошові потоки, якості активів і технічних резервів), а також оперативної спроможності інституційних механізмів (перестрахування, доступу до ринку капіталу, управлінських і правових інструментів) мобілізувати ці ресурси для відновлення платоспроможності.

Зауважимо, що капіталова адекватність страхової компанії — це здатність мати достатній обсяг власних коштів (капіталу) для покриття своїх зобов'язань і ризиків, забезпечення платоспроможності в нормальних і стресових умовах та відповідності вимогам регулятора. Ліквідні буфери страхової компанії — це запаси грошових та швидко реалізованих активів, які страхова компанія тримає, щоб забезпечити виконання поточних і непередбачених грошових зобов'язань (виплати за страховими випадками, операційні витрати, відтік перестрахування тощо).

Управління капіталовою адекватністю проводиться по 4 напрямам:

ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) - внутрішня оцінка потреб у капіталі за різними сценаріями та горизонтом, план дій при дефіциті.

Встановлення мінімального внутрішнього рівня (буфер) вище SCR.

Інструментами корекції виступають - підвищення тарифів, зміна продуктового портфеля, перестраховування, продаж активів, додаткової капіталізації (випуск акцій), управління активами.

Моніторинг ключових показників [6].

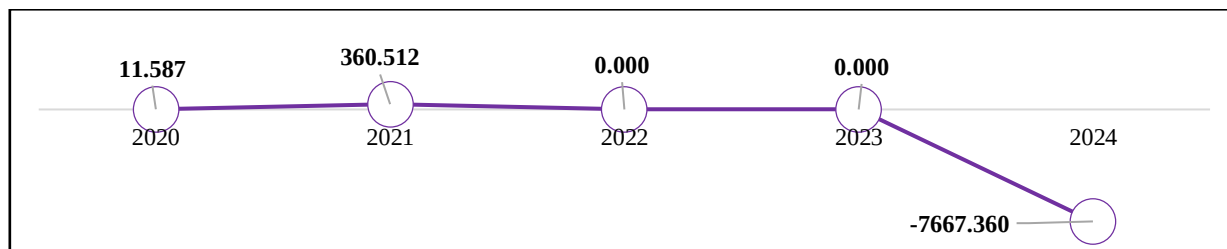


Рис. 1. Динаміка потенціалу фінансової стійкості ПрАТ «Страхові Гарантії України» за період 2020- 2024 р.р.

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [5]

Авторський приклад регуляції: якщо власні кошти = 120 млн. грн., SCR = 100 млн. грн., то коефіцієнт платоспроможності = 120%. Страхова компанія має 20 % різниці над регуляторною вимогою; якщо падає нижче 100 % — регулятор може вимагати план коригувальних заходів.

Згідно офіційним даним НБУ, фінансово-нестійкою страховою компанією з страхування Non-Life є ПрАТ "Страхові Гарантії України" за I півріччя 2025 р., яку ми використовуємо як приклад для оцінки фінансового потенціалу згідно методики [2].

Як ми бачимо з Рис.1, ПрАТ "Страхові Гарантії України", стає фінансово-нестійкою за потенціалом фінансової стійкості з 2024 року, що підтверджує висновок регулятора страхового ринку України.

Можна зробити висновок з Рис.2, що фінансовий потенціал ПрАТ "Страхові Гарантії України" зазнав критичного зниження: з 5 337 тис. грн. у 2020 р. та 5 311 тис. грн. у 2021 р. — до 64 тис. грн у 2022 р., з тимчасовим відновленням до 985 тис. грн. у 2023 р. і повторним падінням до 231 тис. грн. у 2024 р. Загальне скорочення капіталової адекватності за період 2020–2024 р.р. становить приблизно 95,7 %.

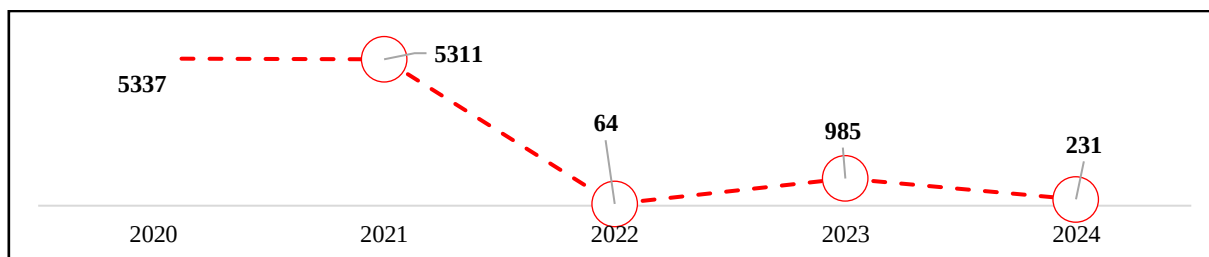


Рис. 2. Динаміка фінансового потенціалу фінансово-нестійкої ПрАТ "Страхові Гарантії України", тис. грн.

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [5]

Робимо висновок, що динаміка свідчить про наявність серйозного одноразового фінансового шоку і про системні недоліки в управлінні ризиками.

Розглянемо більш детально проблеми за компонентами фінансового потенціалу ПрАТ "Страхові Гарантії України" на Рис. 3.

Страхова компонента ПрАТ "Страхові Гарантії України" характеризується системним дефіцитом: 2020 р. -4 160 тис. грн.; 2021 р. +420 тис. грн.; 2022 р. -3 734 тис. грн.; 2023 р. -3 тис. грн.; 2024 р. -97 тис. грн. Перевага від'ємних показників у більшості років і лише тимчасове позитивне відхилення у 2021 році свідчать про нездатність забезпечувати рівень страхового покриття. Це вказує на недоліки тарифної політики, що обмежує платоспроможність і здатність здійснювати страхову діяльність.

Інвестиційна компонента ПрАТ «Страхові Гарантії України» має виражено негативний характер: 2020 р. –50 207,8 тис. грн.; 2021 р. –2 347 тис. грн.; 2022 р. +6 116 тис. грн.; 2023 р. –5 806 тис. грн.; 2024 р. –22 315 тис. грн. Наявність істотних інвестиційних збитків у 2020 та 2024 р.р. за наявності лише тимчасового позитивного результату в 2022 році свідчить про неефективність управління інвестиційним портфелем.

Перестрахова компонента ПрАТ «Страхові Гарантії України» характеризується перевагою від'ємних значень: вихідна перестрахова компонента у 2020 р. становив –4 911 тис. грн., у 2021 р. +704 тис. грн., у 2022 р. –3 235 тис. грн, у 2023–2024 рр. 0 тис. грн.; вхідна перестрахова компонента у 2020 р. –737 тис. грн., у 2021 р. +54 тис. грн., у 2022 р. –1 297 тис. грн., у 2023 р. +429 тис. грн., у 2024 р. +98 тис. грн.

Ми бачимо незбалансованість перестраховальної політики: наявність періодів дефіциту і значення вихідного потенціалу в останні роки вказують на суттєве скорочення або відсутність цесій, обмежене перестраховування. Це значно посилює вразливість ПрАТ «Страхові Гарантії України» до одиничних великих збитків і знижує здатність стабілізувати збитковість страхового портфеля.

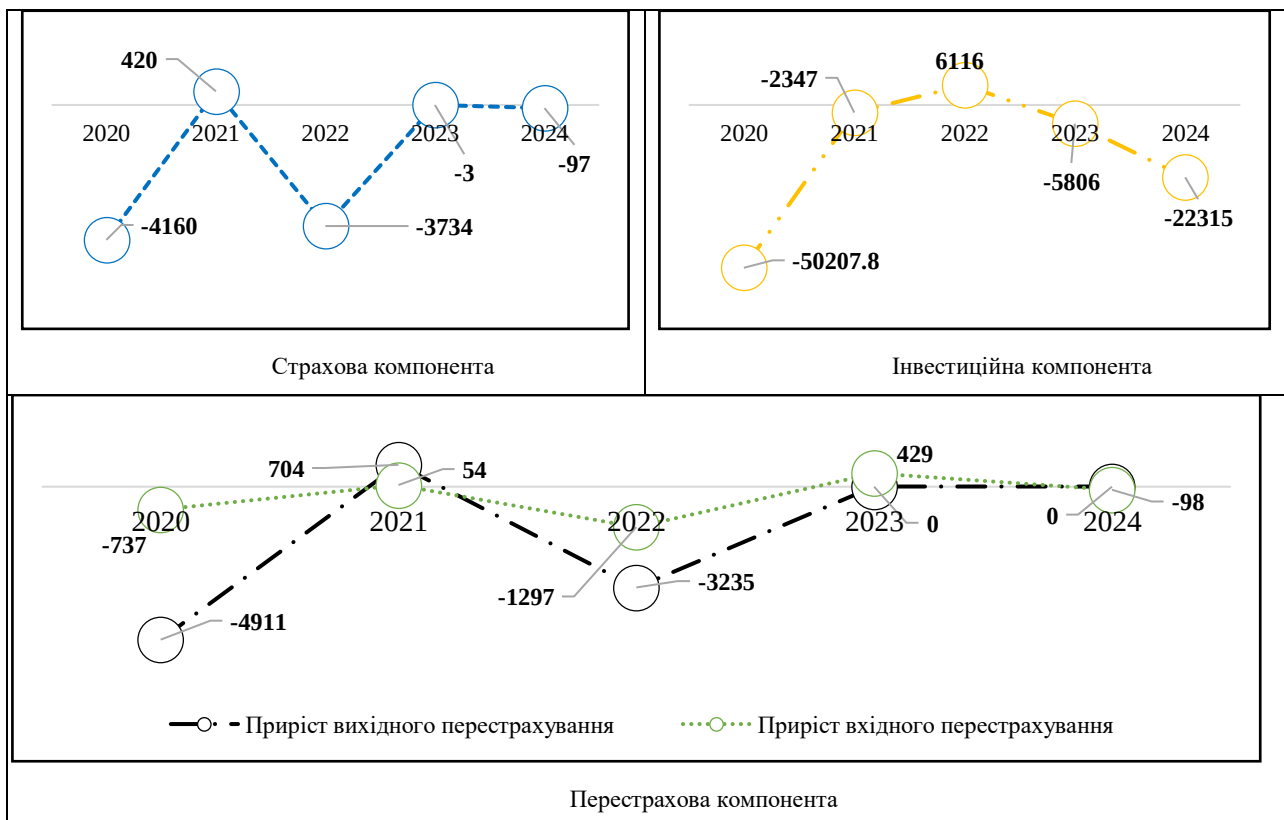


Рис. 3. Динаміка компонентів фінансового потенціалу фінансово-нестійкої ПрАТ "Страхові Гарантії України", тис. грн.

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [5]

Методика дозволить запропонувати цілеспрямований підхід щодо покращення фінансового потенціалу з визначенням необхідних накопичених фінансових ресурсів отриманих з різних джерел в межах законодавства та підтримуючи наявні властивості.

Список літературних джерел:

- 1.Бондаренко П. В. Економічна сутність дефініції «Фінансовий потенціал страховика» (2023). *Науковий вісник ОНЕУ*. Випуск 5-6 № 306-307. С. 41-46. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/>(дата звернення: 04.10.2025)
- 2.Бондаренко П. В. Система формування та використання фінансового потенціалу страховика. автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Одеса. 2025.
- 3.Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 № 1909-IX. *Відомості Верховної Ради України*. № 5. Ст. 27.
- 4.Коваленко В. В. Фінансовий менеджмент у страхових компаніях: теорія та практика (2020). Монографія. Київ: КНЕУ. 250 с.
- 5.Річна фінансова звітність за 2020-2024 р.р. ПрАТ "СК "УСГ". URL <https://www.sgu.com.ua/> (дата звернення: 4.10.2025)
- 6.Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of insurance and reinsurance (Solvency II). Official Journal of the European Union, L335, 17.12.2019. Available at:

Вараксіна Олена Вікторівна, к.е.н., доцент,
Іщейкін Тимур Євгенович, к.е.н., доцент,
Яценко Дмитро Олександрович, магістр
 Полтавський державний аграрний університет

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

У післявоєнний період підприємства України функціонуватимуть у складному середовищі з високим рівнем невизначеності, що потребуватиме ефективного застосування антикризових стратегій. Антикризове управління стає ключовим елементом системи ризик-менеджменту, орієнтованої на попередження, пом'якшення та подолання наслідків кризових ситуацій.

Крім того, в умовах воєнних і післявоєнних викликів важливим є розроблення адаптивних стратегічних механізмів, які поєднують короткострокову стабілізацію з довгостроковим розвитком. Основою таких механізмів виступає комплексна оцінка ризиків, що враховує фінансові, екологічні, соціальні та репутаційні аспекти діяльності.

Окремої уваги потребує запобігання прояву «корупційних ризиків підприємств, ризиків мародерства та розкрадання майна, особливо на підприємствах, що знаходяться на тимчасово окупованих територіях» [1, с. 133].

Ми переконані, що система антикризового управління повинна бути інтегрованою у корпоративну культуру підприємства, забезпечуючи узгодженість дій усіх структурних рівнів. Динамічне середовище післявоєнної відбудови потребує підвищення гнучкості управлінських рішень і використання цифрових технологій у системі моніторингу ризиків

У зв'язку з цим «основним напрямком удосконалення системи управління ризиками на підприємстві є розробка і впровадження активного управління на основі постійної оцінки та моніторингу існуючих ризиків в післявоєнній економіці та викликів, спричинених соціально-гуманітарними проблемами в країні після скасування воєнного стану» [2].

Таким чином, під час воєнного стану управлінські рішення мають переважно реактивний характер, спрямований на мінімізацію деструктивних наслідків і підтримання операційної стійкості. Водночас у повоєнний період пріоритети ризик-менеджменту змінюються: система управління переходить від антикризового режиму до моделі відновлення, розвитку та інституційного зміцнення. У цьому контексті доцільно виділити ключові напрями формування ефективної системи ризик-менеджменту підприємств у післявоєнних умовах (табл. 1).

Таблиця 1

Пріоритети формування системи ризик-менеджменту підприємства в умовах повоєнного відновлення

Пріоритетний напрям	Ключові завдання	Практичні орієнтири
Інституціональне зміцнення системи ризик-менеджменту	Створення постійно діючих структур управління ризиками на рівні корпоративного управління.	Розробка політик ризик-контролю, формування комітетів з управління ризиками, стандартизація процедур.
Цифрова інтеграція управлінських процесів	Використання аналітики даних і цифрових екосистем для підтримки управлінських рішень.	ERP та CRM-системи нового покоління, аналітичні платформи прогнозування, інтеграція блокчейн-рішень для прозорості.
Фінансова стабільність і інвестиційна привабливість	Зміцнення капіталу, залучення інвестицій, розвиток довгострокових фінансових стратегій.	Створення фондів розвитку, партнерські інвестиційні програми, ESG-фінансування, "зелені" облігації.
Розвиток людського потенціалу	Відновлення кадрового потенціалу, підтримка професійної мобільності, підвищення кваліфікації.	Корпоративне навчання, рескілінг, програми менторства, психологічна реабілітація персоналу.

Екологічна модернізація виробництва	Впровадження ресурсоефективних технологій і дотримання принципів сталого розвитку.	Відновлювана енергетика, циркулярні бізнес-моделі, екологічний аудит, екосертифікація.
Інноваційна кооперація та міжнародне партнерство	Посилення співпраці з науковими центрами, інвесторами, міжнародними фондами.	Спільні дослідницькі програми, трансфер технологій, участь у глобальних інноваційних мережах.

Джерело: [3] та доповнено авторами

У повоєнний період система ризик-менеджменту трансформується в інструмент стратегічного розвитку, орієнтований на стабільність і зростання. Її основою стає поєднання інституційної зрілості, цифрової інтеграції та екологічної відповідальності. Ключовою тенденцією виступає інтернаціоналізація управління – через партнерства, інвестиційні альянси та трансфер інновацій, що забезпечують підприємствам адаптивність у новій економічній реальності.

Отже, еволюція системи ризик-менеджменту в Україні від воєнного до повоєнного періоду демонструє поступовий перехід від адаптаційної моделі, орієнтованої на виживання, до стратегічно спрямованої системи управління, що забезпечує стабільність і розвиток.

У воєнний період основними завданнями було мінімізувати операційні та фінансові ризики, підтримувати функціонування підприємств та оперативно реагувати на зовнішні загрози. Післявоєнний етап формує нові пріоритети - інституційне зміцнення, цифрова інтеграція процесів, екологічна відповідальність та розвиток людського потенціалу, що забезпечує довгострокову стійкість і конкурентоспроможність.

Таким чином, система ризик-менеджменту перетворюється на інструмент стратегічного розвитку, який не лише знижує негативні наслідки кризових явищ, а й створює умови для інноваційного зростання та інтеграції підприємств у глобальні економічні процеси.

Список літературних джерел:

1. Саврас І. З., Томаневич Л. М. Проблеми та особливості застосування антикризових методів управління підприємствами в умовах війни. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. № 69. С. 132-137.
2. Гордійчук А. В., Тарасюк М. В. Формування системи управління ризиками підприємства у період післявоєнної відбудови. *Ефективна економіка*. 2022. № 11. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.11.11> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Bai S., Yeliseiev V. Enterprise management: wartime challenges. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 6. S. 64-78.

Гарбузюк Валерій Валерійович, докторант
Хмельницький національний університет

ЕВОЛЮЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

З набуттям незалежності України, процес управління закладами охорони здоров'я постійно трансформувався від моделі централізованого радянського зразка до поступового впровадження елементів автономії та ринкових механізмів управління. В 1990-х роках зберігалася переважно бюджетна модель фінансування, а управління здійснювалося через органи влади без автономії закладів охорони здоров'я, що обмежувало гнучкість реагування на потреби населення. З середини 2000-х років у межах розвитку системи громадського здоров'я розпочалися спроби запровадження страхової моделі та елементів державно-приватного партнерства, проте системні зміни були обмеженими (табл. 1).

Як відзначає колектив авторів під керівництвом В. Борщ, управління закладами охорони здоров'я на етапі становлення вітчизняної системи охорони здоров'я традиційно ґрунтувалося переважно на адміністративних методах, що значною мірою зумовлювалося підходом до фінансування на основі ресурсних показників. Такий підхід сприяв недостатній ефективності розвитку медичних установ і формував екстенсивну модель функціонування системи охорони здоров'я загалом. В сучасних умовах така система управління, як на рівні всієї галузі, так і окремих медичних закладів, втратила свою ефективність. Тому актуалізується необхідність формування нових управлінських механізмів, заснованих на економічних підходах, що здатні забезпечити результативне та раціональне функціонування кожного окремого закладу охорони здоров'я [4].

В 2014 р. Україна взяла на себе ряд міжнародних зобов'язань, пов'язаних із реалізацією Угоди

про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. У результаті Україна зобов'язалась провести ряд євроінтеграційних процедур шляхом гармонізації та імплементації вітчизняного законодавства до норм Європейського Союзу. Частина таких змін лежить в площині громадського здоров'я [1, 2]. Ключовим етапом стали значні трансформації з 2017 року, що передбачало запровадження фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» (адаптаційна модель Беверіджа з елементами конкурентності між закладами для підвищення якості послуг), автономізацію медичних установ через перетворення їх у комунальні некомерційні підприємства та зростання ролі менеджменту закладів охорони здоров'я. У 2018 р. в системі громадського здоров'я почалося формування Центрів громадського здоров'я, що змінило акценти з лікувальної на профілактичну та аналітичну функцію, а заклади охорони здоров'я поступово інтегруються у цю систему через розробку профілактичних програм, епідмоніторинг та управління ризиками здоров'я населення.

Зауважимо, аналіз наукових публікацій та функціонування вітчизняних та зарубіжних закладів охорони здоров'я дозволяє виділити основні п'ять моделей систем охорони здоров'я (модель Беверіджа; модель Бісмарка; модель Національного медичного страхування; модель «з власної кишені»), що дозволяє не лише виявити найуразливіші місця кожної із систем, але й окреслити напрями розбудови безпекорієнтованого управління, здатного забезпечити стійкість і стабільність функціонування галузі. Кожна з них цих моделей має власні історичні витоки, соціально-економічні умови становлення та різний рівень участі держави, приватних структур і громадян у фінансуванні системи. Їх аналіз дозволяє не лише простежити еволюцію охорони здоров'я у світі, але й сформулювати підґрунтя для адаптації найефективніших підходів у контексті сучасних викликів, зокрема безпекорієнтованого управління [3].

Таблиця 1

Еволюція підходів до управління закладами охорони здоров'я в Україні*

Етап	Характеристика	Аспекти функціонування	Зміни в управлінні
період становлення (1991–2000)	централізоване управління, державне фінансування, неефективність, відсутність чіткої стратегії реформування після незалежності	– дефіцит бюджетного фінансування; – корупція в розподілі ресурсів; – зношеність медичної інфраструктури	– поступовий перехід від державної монополії до впровадження страхової медицини (спроби 1990-х). – створення Міністерства охорони здоров'я України (1991 р.) як центрального органу управління. – перші кроки до приватизації деяких медичних послуг (стоматологія, платні послуги в держлікарнях).
період часткових реформ (2000–2014)	експерименти зі страховою медициною (неуспішні через корупцію), розвиток комерційної медицини (приватні клініки, платні послуги в державних закладах)	– неефективне використання бюджетних коштів; – низька заробітна плата медиків та масовий відтік кадрів за кордон; – відсутність мотивації для якісних послуг	– впровадження програми держгарантій (обмежений перелік безкоштовних послуг); – децентралізація частково передала управління лікарнями місцевим органам влади; – розвиток медичного страхування (добровільне та корпоративне)
період глибоких реформ (2014–2020)	старт медичної реформи, створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ), відмова від радянської «бюджетно-коштовної» моделі	– фінансування за надані послуги (гроші йдуть за пацієнтом); – автономізація лікарень та перетворення на комунальні некомерційні підприємства; – впровадження електронного здоров'я (eHealth)	– лікарні отримали більше самостійності (але й відповідальності); – конкурентне середовище: пацієнти обирають лікарню, що стимулює якість; – підвищення зарплат медикам (але проблеми з фінансуванням в регіонах)
сучасний етап (2020–2024)	активна цифровізація, запровадження електронних рецептів, медичних даних в «Дії», євроінтеграція (адаптація до стандартів ЄС)	вплив війни: руйнування лікарень, міграція лікарів, переваженість системи	– гнучкі моделі фінансування (донати, міжнародна допомога); – стратегія відновлення: пріоритет – реконструкція лікарень за європейськими стандартами; – подальша децентралізація: більше повноважень територіальним громадам

* побудовано автором на основі [1, 2, 3, 4]

Однією з перших моделей системи охорони здоров'я у світі була модель Бісмарка (The Bismarck Model), або так звана німецька модель, яка походить від імені німецького політичного діяча Отто фон Бісмарка. Зазначена модель була створена наприкінці XIX століття під впливом змін, викликаних промисловою революцією, та передбачає обов'язкове соціальне медичне страхування. Сплата внесків до приватних страхових фондів відбувається частково за рахунок цільових платежів роботодавців, іншу частину наймані працівники оплачують самостійно. Модель орієнтована на працюючих людей, тобто якщо людина працевлаштована, то вона та її родина матимуть право скористатися медичною страховкою. За надання медичних послуг лікарям нараховуються бали, які переводяться у грошовий еквівалент [2].

Модель Беверіджа (The Beveridge Model), або англійська модель, була створена у 1948 р. в Великобританії та походить від імені британського економіста і політика Вільяма Генрі Беверіджа. Характерною особливістю цієї моделі є універсальне покриття усіх громадян медичними послугами, яке формується за рахунок податкових надходжень на регіональних та центральному рівнях. Рішення щодо обсягу фінансування приймається у процесі планування витрат державного бюджету країни. Оплата медичних послуг контролюється урядом країни, тому що держава виступає як монопольний страховик у сфері охорони здоров'я [5].

Національна модель (The National Health Insurance Model), або модель Томмі Дугласа, яка походить від імені канадського політичного діяча, поєднує у собі деякі аспекти моделей Бісмарка та Беверіджа, адже страхові компанії (постачальники страхових медичних послуг), є приватними, як і в моделі Бісмарка, та за рахунок податкових надходжень до бюджету уряд фінансує медичну допомогу, як і в моделі Беверіджа [6].

В Україні триває перехідний етап (від моделі Семашка, потім від моделі «з власної кишені») до адаптаційної моделі Беверіджа з елементами конкурентності між закладами, що є критично важливим кроком для підвищення якості надання медичних послуг та економічної стійкості закладів охорони здоров'я. Адаптивність зазначеної моделі полягає в тому, що вона пристосовується до нових соціально-економічних умов: зокрема, створено Національну службу здоров'я України (далі – НСЗУ), яка укладає договори із закладами різних форм власності; вводяться елементи ринкової конкуренції між закладами охорони здоров'я (наприклад, державні й приватні лікарні можуть конкурувати за пацієнта та фінансування з боку держави чи страхових фондів). Крім того, в такому варіанті система зберігає базові риси соціальної держави (гарантований доступ до медичної допомоги), але водночас підвищує ефективність за рахунок:

- конкуренції між лікарнями за пацієнтів;
- принципу «гроші йдуть за пацієнтом»;
- формування механізмів підвищення якості послуг і оптимізації витрат.

Таким чином, в Україні відбувається поєднання бевериджівської моделі з конкурентними механізмами ринку, хоча реальний рівень конкуренції поки обмежений через нерівномірний розвиток регіонів, брак ресурсів і кадрову кризу. Відповідно, завданням безпекоорієнтованого управління на цьому етапі є не лише формальне дотримання нормативів, а й ефективне використання фінансової автономії для інвестування в реальні заходи безпеки, якості та підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить перейти від ситуативного реагування на загрози до їхнього системного упередження, забезпечуючи надійність медичної допомоги на новому якісному рівні.

Список літературних джерел:

1. Лісовська О. О. Теоретичні засади функціонування моделей фінансування системи охорони здоров'я. Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 4. - С. 96-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2020_4_11,
2. Миронюк І. С., Слабкий Г. О., Білак-Лук'янчук В. Й., Лопіт В. В., Савчук Л. М., Рожкова І. В. Місце громадського здоров'я в стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року (частина 2). Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2024. № 2 (100)- С. 55-63.
3. Онишко С. В., Шевчук Ю. В. Особливості функціонування моделей фінансування медичного страхування. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. Ірпінь, 2019. Вип. 3. С. 171–179.
4. Borshch V., Rudinska O., Rogachevskyi O., Martyniuk O., Kusiuk N., Huz D. Strategic health care management: Challenges and realities of emergencies. Economic Affairs. 2022. № 67(4s). P. 851–857. URL: <https://www.proquest.com/openview/f6968f98f03b1ce72a1bc45abeb6efce/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2032164/>
5. L'Esprit du Terrorisme. Jean Baudrillard, Michel Valentin. The South Atlantic Quarterly, Volume 101, Number 2, Spring 2002, pp. 403-415.
6. Wallace L. S. A View Of Health Care Around The World. The Annals of Family Medicine. Leawood, 2013. Vol. 11, no. 1. P. 84

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМ ПРОДАЖІВ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЇ ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Останні п'ять років макросередовище потерпає від двох потужних факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення РФ до України. Перший з них значно трансформував системи продажів продукції у передвоєнні роки 2020-2021, але зараз поступово втрачає свій вплив. Його головним наслідком був прискорений перехід з офлайн-сегменту в онлайн-сегмент. Проте, другий фактор – війна, наразі змушує компанії по всьому світу коригувати свою маркетингову стратегію, враховуючи такі чинники як непередбачуваність, невизначеність, мінливість та складність.

Потрібно зазначити, що наразі досконалий аналіз втрат економіки України внаслідок війни неможливо зробити. Це пов'язано, в першу чергу, з тим, що значна частина території України перебуває під тимчасовою окупацією, або знаходиться в зоні активних бойових дій. Окрім того, загальні економічні втрати внаслідок війни включають прямі втрати інфраструктури, а також непрямі, такі як закриття багатьох підприємств, міграція працездатного населення, коливання інвестиційних надходжень, або їх припинення, переважання негативних настроїв споживачів тощо.

Наслідками війни для бізнесу стануть дві серйозні проблеми – зменшення обсягів продажів і маржі, що призводить до зниження рентабельності, та з іншого боку – збільшення витрат. Вирішення цих проблем потребує серйозної трансформації маркетингу.

В умовах післявоєнної відбудови української економіки модернізація систем продажів може стати одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Онлайн-бізнес в Україні демонструє значне зростання – це підтверджує світову тенденцію до цифрової трансформації. Цифрові платформи стають основним інструментом взаємодії зі споживачем.

Згідно з даними дослідження e-Commerce, з 2022 по 2024 рік онлайн-торгівля в Україні зростає на 30% за сприяння цифрових інструментів.[2] Дослідження Ukrainian council of shopping centers показує, що обсяг продажів товарів та послуг в інтернеті становить 239 млрд гривень за 2024 рік, що на 25% більше ніж у 2023 році.[4] Близько 11 млн людей в Україні роблять онлайн-покупки, в середньому, 17 разів на рік, при цьому середній чек становить 1300 грн.

Через повномасштабне вторгнення Україна перетворилася на територію економічно неоднорідних регіонів. Це змушує підприємства застосовувати нові стратегії. Основні методи, засоби та інструменти належать цифровим технологіям продажу – цифровому маркетингу. Основні види цифрового маркетингу наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Види цифрового маркетингу

SEO-просування	Комплекс дій щодо внутрішньої та зовнішньої оптимізації, спрямованих на підвищення позицій сайту в пошуковій видачі.
Контекстна реклама	Персоналізовані оголошення, які бачить користувач, виходячи зі своїх запитів у пошуковій системі.
Таргетована реклама	Цифрова реклама, яка демонструє оголошення лише певним групам людей, що відповідають заданим критеріям (вік, стать, інтереси, геолокація, поведінка).
Контент-маркетинг	Стратегія, в рамках якої компанії створюють та публікують цінний, релевантний і послідовний контент для залучення та утримання конкретної аудиторії.
Email-маркетинг	Просування товарів або сервісів через email розсилки.
Відеомаркетинг	Використання відеоконтенту для охоплення цільової аудиторії та просування бренду, послуги чи продукту.
Мобільний маркетинг	Набір заходів, спрямованих на просування продуктів або послуг через мобільні пристрої, такі як смартфони та планшети.
Influence-маркетинг	Взаємодія компанії з лідерами думок для просування товарів та послуг.
Маркетинг віртуальної реальності	Використання технологій віртуальної реальності для створення унікального, емоційного досвіду для клієнтів, дозволяючи їм взаємодіяти з продуктами чи послугами у віртуальному середовищі

	перед покупкою.
Партнерський маркетинг	Модель просування товарів чи послуг, де компанія (продавець) винагороджує партнерів (афіліатів) за залучення клієнтів та здійснені ними покупки чи цільові дії.

Джерело: сформовано автором

Успішна реалізація цифрових стратегій продажів у післявоєнний період потребує не лише технічної модернізації, але й глибоких організаційних змін усередині підприємств. Йдеться про формування нової культури управління, орієнтованої на інноваційність, адаптивність та клієнтоцентричність. Сучасні компанії повинні не лише використовувати цифрові канали збуту, але й інтегрувати їх у загальну стратегію розвитку бізнесу. Це дозволяє не просто продавати продукцію, а будувати довгострокові відносини зі споживачами, що є особливо важливим у період економічної нестабільності.

Значного поширення набувають CRM-системи (Customer Relationship Management), які забезпечують персоналізований підхід до клієнтів, автоматизують процеси продажів і дають можливість ефективно керувати базою споживачів.

CRM-системи посідають центральне місце у процесі цифрової трансформації продажів. Їх основна мета полягає у формуванні довгострокових взаємовідносин зі споживачами через системне управління всіма етапами взаємодії — від залучення клієнта до післяпродажного обслуговування. Такі системи об'єднують маркетингові, аналітичні та комунікаційні функції в єдиний інструмент, що дозволяє оптимізувати процеси продажів, підвищити рівень сервісу та ефективно управляти клієнтською базою. CRM-платформи забезпечують централізоване зберігання інформації про клієнтів, історію покупок, запити, звернення до служби підтримки, а також реакції на маркетингові кампанії. Це дозволяє менеджерам з продажу приймати більш обґрунтовані рішення, прогнозувати поведінку споживачів та персоналізувати комунікацію. Наприклад, автоматизовані нагадування про дати повторних покупок, рекомендаційні алгоритми або персоналізовані знижки підвищують ймовірність повторних продажів і зміцнюють лояльність клієнтів.

Однією з важливих переваг CRM-систем є можливість інтеграції з іншими бізнес-платформами — такими як ERP-системи, сервіси електронної комерції, аналітичні панелі та інструменти email-маркетингу. Це створює цілісну екосистему управління продажами, у межах якої дані з різних джерел об'єднуються для комплексного аналізу та прогнозування. Сучасний ринок пропонує широкий спектр CRM-рішень — від простих хмарних систем (наприклад, HubSpot CRM, Zoho CRM, Bitrix24) до потужних корпоративних платформ (Microsoft Dynamics, Salesforce, SAP CRM). Українські компанії дедалі частіше обирають хмарні рішення, оскільки вони не потребують значних початкових інвестицій і забезпечують швидке впровадження.

Крім того, актуальним напрямом є використання аналітики даних (Data-driven marketing), яка сьогодні стає одним із головних інструментів підвищення ефективності маркетингових та збутових стратегій. Застосування сучасних аналітичних технологій дозволяє підприємствам не лише збирати, систематизувати та інтерпретувати великі обсяги даних, але й на їх основі приймати обґрунтовані управлінські рішення. Аналіз поведінки споживачів, відстеження динаміки попиту, сегментація аудиторії та виявлення трендів на ринку забезпечують точніше прогнозування майбутніх результатів діяльності компанії. Особливої важливості аналітика даних набуває в умовах війни, коли підприємства змушені діяти в нестабільному середовищі, де споживчі настрої змінюються швидко й непередбачувано. Завдяки аналізу даних компанії можуть своєчасно реагувати на зміну попиту, коригувати ціноутворення, прогнозувати поведінку клієнтів у різних регіонах і приймати рішення щодо диверсифікації каналів продажів. Наприклад, використання аналітики дозволяє зрозуміти, які товари мають найбільший попит у регіонах, що постраждали від бойових дій, або як змінився попит у прифронтових областях порівняно з центральними та західними.

Отже, в сучасних умовах повоєнної відбудови України питання модернізації систем продажів набуває стратегічного значення. Війна та її економічні наслідки кардинально змінили структуру ринку, поведінку споживачів і підходи до управління бізнесом. Підприємства змушені не лише адаптуватися до нових реалій, а й активно впроваджувати інноваційні рішення, що забезпечують їхню стійкість, ефективність і конкурентоспроможність.

Ключову роль у цьому процесі відіграє цифровізація, яка трансформує не лише канали збуту, а й саму філософію управління продажами. Використання цифрового маркетингу, CRM-систем та

аналітики даних формує нову модель комунікації зі споживачами, засновану на швидкості, гнучкості й персоналізації. Такий підхід дозволяє підприємствам не просто реагувати на зміни середовища, а й формувати стійкі конкурентні переваги. CRM-системи виступають базовою технологічною основою управління продажами, що забезпечує повну інтеграцію маркетингових, збутових і аналітичних процесів. Їх використання дає змогу автоматизувати ключові бізнес-процеси, зменшити операційні витрати, забезпечити стабільність комунікацій із клієнтами навіть за умов нестабільності. Аналітика даних, своєю чергою, стає «інтелектуальним ядром» продажів — вона надає можливість приймати рішення, що базуються на реальних фактах і поведінкових моделях споживачів.

Список літературних джерел:

1. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Economy and society*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66> (дата звернення: 07.10.2025).
2. Дослідження українського ринку eCommerce. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2025-1#zahalnyi-trafik-ukrainskoho-onlain-prostoru> (дата звернення: 07.10.2025).
3. Семенда О. В. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75 / 2025.
4. E-commerce 2024: як змінився український ринок протягом року (дослідження) | Українська Рада Торгових Центрів. Українська Рада Торгових Центрів. URL: <https://www.ucsc.org.ua/e-commerce-2024-yak-zminyvsya-ukrayinskyj-gynok-protyagom-roku-doslidzhennya/> (дата звернення: 07.10.2025).
5. Shkoda T., Savych O. Transformation of marketing in wartime and postwar. *Baltic journal of economic studies*. 2022. Vol. 8, no. 5. P. 209–216. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-209-216> (date of access: 07.10.2025).

Дісяк Яна Савеліївна, магістр,
Державний університет «Київський авіаційний інститут»,
Науковий керівник – д.е.н., професор Смерічевська С.В.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТА ГНУЧКОСТІ АВІАЦІЙНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Міжнародні ланцюги поставок – це неабиякий елемент світової економічної системи. Проте вже сьогодні логістичні ланцюги постань зазнають все більшого краху і страждають більшою кількістю криз, форс-мажорів, провалів через незліченну кількість перепон. До таких можна віднести: політичні ситуації в країні чи регіоні, екологічні катастрофи, економічні розбіжності і труднощі, енергетичні ризики. На сьогоднішній день кількість викликів у світі настільки зросла, що все частіше трапляються збої в роботі ланцюгів постачання, і це, в свою чергу, часто призводить до великих операційних проблем та фінансових втрат для бізнесу, що відповідно вимагає оптимізації світової логістичної системи.

Такі глобальні проблеми, як технологічні катастрофи, зміна клімату, частіші збройні конфлікти та торговельні суперечки між великими країнами, найбільше порушили ланцюги поставок в авіаційній галузі. Ці виклики спричинили постійні проблеми у виробництві, постачанні та обслуговуванні авіаційного обладнання.

Пандемія COVID-19 створила серйозний виклик для світової авіаційної галузі. Повітряне сполучення було зупинено, заводи тимчасово закриті, а ланцюги постачання авіаційних запчастин порушені. Через це такі компанії, як Airbus і Boeing, зіткнулися з дефіцитом, затримками поставок і зниженням обсягів виробництва.

Військові конфлікти та політична нестабільність у деяких регіонах призвели до закриття повітряного простору, вимушених змін маршрутів доставки та підвищення витрат на страхування та транспортування. Ці проблеми ускладнили авіакомпаніям обслуговування своїх флотів, придбання запасних частин та отримання своєчасної технічної підтримки.

Недавні глобальні кризи показали, що логістичні ланцюги авіації є вразливими та не дуже гнучкими. Це підкреслює необхідність нових стратегій для їх зміцнення, використання більш різноманітних постачальників та вдосконалення цифрового управління.

Геополітична нестабільність, включаючи війну в Україні, санкції проти РФ та конфлікти на Близькому Сході, суттєво впливають на авіаційні логістичні ланцюги, які забезпечують 35% глобальних вантажоперевезень. Для України, де авіалокація інтегрована в європейські хаби, закриття повітряного простору з 2022 року призвело до втрат 80% вантажообігу[4].

Стійкість та гнучкість у контексті авіаційної логістики можна описати як здатність авіаційних ланцюгів постачання підтримувати безперервність й ефективність операцій, швидко адаптуючись до зовнішніх збоїв і змін середовища, мінімізуючи їхній вплив на бізнес-процеси. Для авіаційних компаній це означає готовність реагувати на різноманітні ризики – від перебоїв у постачанні запчастин до кіберінцидентів або раптових регуляторних змін. В свою чергу саме менеджмент, який є основою для безперервності усіх процесів в авіаційній логістиці, стикається з такими проблемами, як

дефіцит потужностей (замороження 20% флоту через санкції), зростання витрат (паливо більше 50%) та ризики безпеки [1, 2].

Ключовими складовими стійкої логістики є диверсифікація постачальників, локалізація критичних компонентів, створення буферних запасів і розроблення альтернативних маршрутів постачання. Гнучкість проявляється у здатності компаній швидко переналаштовувати виробничі та транспортні процеси, перерозподіляти ресурси і використовувати цифрові технології для оптимізації рішень у реальному часі.

У 2020-х роках цифровізація стала ключовим фактором виживання авіаційних ланцюгів постачання. Використання систем Track&Trace, ERP, WMS і TMS, а також технологій штучного інтелекту для прогнозування попиту й оцінки ризиків забезпечує компаніям вищу прозорість та оперативність [3]. Створення цифрових двійників (DigitalTwins) дозволяє симулювати сценарії перебоїв і заздалегідь оцінювати вплив кризових подій. Крім того, системи кібербезпеки стають невід'ємним елементом стійкості, адже кіберінциденти здатні паралізувати управління транспортом і технічне обслуговування [5].

Для ефективного контролю стійкості доцільно використовувати збалансовану систему показників (Balanced Score card, BSC), яка поєднує фінансові, операційні, клієнтські й інноваційні аспекти діяльності. До ключових показників, що вимірюють гнучкість і стійкість авіаційних ланцюгів, належать On-TimeDelivery (своєчасність доставки критичних деталей); Route Adjustment Time (час перенаправлення маршрутів при кризі); Critical Parts Availability Rate (доступність запасів для MRO); MTTR – Mean Time to Recovery (середній час відновлення операцій після збою). Такі метрики дозволяють не лише виміряти поточну ефективність, а й побудувати систему раннього попередження для запобігання критичним зупинкам[7].

Стійкість авіаційної логістики неможлива без координації між авіаперевізниками, виробниками, регуляторами та сервісними компаніями. Спільні стандарти обміну даними, взаємна сертифікація постачальників, а також міждержавні домовленості щодо альтернативних повітряних коридорів формують основу глобальної гнучкості системи.

Ініціативи IATA, ICAO та ЄС у сфері управління ризиками та цифрової інтеграції сприяють зміцненню стійкості галузі.

Стійкість авіаційних логістичних ланцюгів – це інтегральна здатність ланцюга відновлюватися після краху, за моделлю SCOR (Plan, Source, Make, Deliver, Return) з акцентом на стійкість. Гнучкість – динамічна адаптація за рахунок організації мультимодальних перевезень, резервних маршрутів.

У геополітичному контексті основними ризиками є заборонина польоти та ланцюгові ефекти, як-от зупинка експлуатації Boeing 737 MAX. За даними ICAO, нестабільність знижує глобальний обсяг авіавантажних перевезень на 15–20%.

Після початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну відбулося закриття аеропортів, і саме це переорієнтувало 90% вантажів на наземний/морський транспорт, збільшивши час доставки на 7-10 днів (згодом ще додалося закриття морських портів). Після введення санкцій, заборона на постачання запчастин (Pratt&Whitney) призвела до простою 30% флоту в Україні.

Після запровадження санкцій заборона на постачання запчастин (зокрема Pratt&Whitney) призвела до простою близько 30% авіафлоту в Україні.

Менеджмент має зосереджувати увагу на оцінці ризиків, використовуючи моделі VaR для прогнозування можливих втрат (до 25% прибутку), а також на плануванні дій у надзвичайних ситуаціях. Аналіз діяльності кількох українських компаній показує, що всі вони мають відповідні антикризові плани.

При аналізі проблем та стратегій забезпечення стійкості можна виділити наступні ключові проблеми в умовах нестабільності:

- 1) залежність від хаббів (Frankfurt, Dubai) – блокада одного вузла (як у 2022 році над Чорним морем) паралізує 40% трафіку;
- 2) дефіцит палива/флоту (+30% витрат через дефіцит Jet A-1);
- 3) кібер- та фізичні ризики (атаки на аеропорти). Для України – це втрати понад 1,5 млрд.доларів на рік від закриття неба.

Однією з ключових стратегій забезпечення стійкості є диверсифікація маршрутів та розвиток мультимодальних перевезень. Використання альтернативних логістичних хабів, таких як Стамбул чи Дубай, дозволяє компаніям знизити залежність від політично чутливих регіонів і скоротити затримки в постачанні. Поєднання авіаційних та залізничних маршрутів, як це реалізовано в альянсі Sky Team Cargo, підвищує гнучкість системи та дає змогу підтримувати стабільність операцій навіть у разі часткових обмежень авіапростору. За оцінками IATA, диверсифікація може підвищити загальну

стійкість системи на 35%, хоча й супроводжується додатковими витратами на рівні 10–15%[6].

Іншим важливим напрямом є цифровізація логістичних процесів. Використання штучного інтелекту для оптимізації маршрутів знижує затримки в постачанні на 20%, а технологія блокчейн підвищує прозорість операцій і безпеку обміну даними. Водночас впровадження IoT-технологій дає змогу контролювати параметри перевезення в реальному часі, що зменшує втрати вантажу на 15%. Такі технологічні рішення активно застосовуються компаніями на кшталт FedEx і дозволяють формувати гнучкі, адаптивні та стійкі системи постачання, здатні швидко реагувати на збої в глобальних мережах.

Не менш важливою складовою стійкості є стратегічне резервування ресурсів. Авіаційні компанії створюють запаси запчастин, укладають контракти з резервними перевізниками та впроваджують у свої системи управління Balanced Score card показники ефективності, що дають змогу контролювати швидкість відновлення операцій. Один із ключових індикаторів – KPI «Час відновлення (дні) <3» – визначає здатність компанії мінімізувати простой та забезпечувати безперервність логістичних процесів навіть за умов зовнішніх збоїв.

Порівняльний аналіз стратегій (табл.1) демонструє, що диверсифікація маршрутів забезпечує найвищий рівень адаптивності, цифровізація сприяє зниженню операційних ризиків, а резервування гарантує швидке відновлення функціонування системи. Комплексне впровадження цих трьох підходів формує гібридну модель управління, здатну знизити ризики на 35–50% [10].

Таблиця 1

Порівняльний аналіз стратегій забезпечення стійкості логістичних ланцюгів поставок

Стратегія	Переваги	Виклики	Ефективність (зниження ризиків, %)
Диверсифікація маршрутів	Швидка адаптація, - 20% затримок	Витрати +10-15%	30-40
Цифровізація	Зниження втрат на 15%, оптимізація палива	Інвестиції 5-10 млн USD	25-35
Резервування ресурсів	Швидке відновлення <72 год	Логістика запасів	20-30
Загалом	Комплексна стійкість	Координація	35-50

Прикладом ефективного впровадження стратегій є діяльність компанії Emirates Sky Cargo. У 2022 році вона втратила близько 15% вантажного трафіку через закриття російського повітряного простору, однак завдяки диверсифікації маршрутів через Африку та Азію й застосуванню AI-оптимізації змогла зменшити витрати палива на 12% і збільшити вантажообіг на 18% у 2023 році. Рівень стійкості компанії до геополітичних ризиків зріс на 40%, а до системи управління було інтегровано показник KPI «гнучкість маршрутів >80%»[8, 11].

Подібний досвід демонструє альянс Sky Team Cargo, який у 2022 році переорієнтував вантажопотоки, що раніше проходили через Україну, на маршрути через Польщу та Туреччину. Компанії-члени альянсу уклали партнерство з MAERSK для розвитку мультимодальних перевезень і впровадили IoT-трекінг вантажів у реальному часі. Результатом стало відновлення 75% обсягів перевезень до ЄС і зниження втрат вантажів на 30%. Для українського напрямку SkyTeam у партнерстві з авіакомпаніями забезпечив транспортування понад 50 тисяч тонн критичних вантажів, що підтвердило ефективність резервних планів і швидкої адаптації логістичних маршрутів[9].

Досвід провідних авіаційних компаній демонструє, що геополітичні ризики можна ефективно пом'якшити завдяки гнучкому стратегічному підходу. Інтеграція диверсифікації, цифровізації та резервування забезпечує не лише стабільність у кризових ситуаціях, а й підвищує конкурентоспроможність компаній на світовому ринку. Для України розвиток таких стратегій є особливо важливим, адже закриття повітряного простору створює потребу в регіональній кооперації з ЄС і Туреччиною, а також у державній підтримці програм відновлення логістичної інфраструктури.

Отже, забезпечення стійкості та гнучкості авіаційних логістичних ланцюгів є стратегічною необхідністю сучасної глобальної економіки. Поєднання інноваційних технологій, багаторівневої диверсифікації та проактивного управління ризиками формує нову парадигму логістики, де гнучкість виступає ключем до виживання, а цифровізація – фундаментом майбутнього розвитку галузі. Геополітична нестабільність стає новою нормою для авіаційної логістики. У цих умовах стійкість і гнучкість перестають бути конкурентною перевагою – вони стають питанням виживання. Компанії,

які інвестують у цифрову інтеграцію, кібербезпеку, диверсифікацію джерел постачання та аналітичні системи управління ризиками, матимуть змогу не лише мінімізувати втрати, а й зберігати стратегічну стабільність. Таким чином, майбутнє авіаційної логістики визначатиметься здатністю не уникати криз, а передбачати, адаптуватися та розвиватися попри невизначеність.

Список літературних джерел:

1. Завербний А. С., Дзуліт З. П., Вуск Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. Економіка та суспільство. № 43. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1750> (дата звернення 07.10.2025)
2. Кривещенко В. В. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110> (дата звернення: 07.10.2025)
3. Ремзина Н. Особливості управління ланцюгами постачання в умовах кризових явищ. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. № 1 (82). С. 110–124 (дата звернення 05.10.2025)
4. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. Логістичний ланцюг постачання: управління та оптимізація. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 6(17). С. 207–214 (дата звернення 07.10.2025)
5. Chopra, S., Sodhi, M. S. (2014) Reducing the risk of supply chain disruptions. MIT Sloan Management Review, vol. 55(3), pp. 73–80 (дата звернення 07.10.2025)
6. Ellram, L. M., Tate, W. L., Petersen, K. J. (2013). Offshore outsourcing: Implications for international business and strategic management theory and practice. Journal of International Business Studies, vol. 44(5), pp. 493–504 (дата звернення 04.10.2025)
7. IATA. Air Cargo Economic Report. 2025. URL: <https://www.iata.org/en/publications/economics/reports/air-cargo-market-analysis-july-2025/> (дата звернення 06.10.2025)
8. Kersten, W., Seiter, M., von See, B., Hackius, N., Maurer, M. (2017) Reducing complexity in logistic systems: Standardization and harmonization approaches. Logistics Research, vol. 10(1), pp. 1–13 (дата звернення 07.10.2025)
9. ManagRev Q. (2022) Supply chain management in times of crisis: a systematic review. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9362030/> (дата звернення 06.10.2025)
10. Mishra, A. Gupta, N. Jha, G. K. (2024) Supply Chain Resilience: Adapting To Global Disruptions and Uncertainty. International Journal of Innovative Research in Engineering. vol. 5(2). pp. 189–196 (дата звернення 04.10.2025)
11. Sarkis, J., Cohen, M. J., Dewick, P., Schröder, P. (2021). A brave new world: Lessons from the COVID-19 pandemic for transitioning to sustainable supply and production. Resources, Conservation and Recycling. № 2. С. 167–174. (дата звернення 05.10.2025)
12. Tang, C. S. (2006). Perspectives in supply chain risk management. International Journal of Production Economics, vol. 103(2), pp. 451–488 (дата звернення 07.10.2025)

Добровольський Євгеній Валерійович,

аспірант кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська Академія»

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ФОРМАТІВ

Після повномасштабного вторгнення 2022 року український ритейл став однією з найбільш гнучких і адаптивних галузей економіки. Торговельні компанії не лише зберегли критичну інфраструктуру постачання, а й стали локомотивом зайнятості, соціальної підтримки та волонтерських ініціатив. У 2023–2025 роках на ринку спостерігається поступове відновлення мереж роздрібної торгівлі, водночас цифрова комерція зросла на 25–30 %, що зумовило потребу в нових управлінських підходах до персоналу.

Підприємства ритейлу все частіше працюють за гібридними форматами, поєднуючи фізичні точки, електронні платформи, маркетплейси та сервіси доставки. Це зумовило появу нових ролей — оператора онлайн-комунікацій, логістичного координатора, digital-касиру, консультанта з омніканального продажу. Така мультиформатність спричиняє перехід від вертикальної структури управління до платформної організації праці, де пріоритет надається взаємодії, комунікації та гнучким компетенціям.

В умовах повоєнної відбудови, коли частина працівників релокована, а інші працюють дистанційно, традиційні HR-практики стають неефективними. Управління персоналом потребує переосмислення з позицій поведінкової економіки — науки, що вивчає, як реальні психологічні чинники впливають на рішення людей. Талер і Санстейн (2008) доводять, що керівники можуть застосовувати принципи *nudge-менеджменту* для формування бажаних моделей поведінки без адміністративного тиску [4].

Сучасні дослідження Deloitte (2024) підкреслюють, що понад 70 % ритейлерів світу визначають адаптацію персоналу до цифрового середовища як головний виклик наступного десятиліття [1]. McKinsey & Company у звіті *Future of retail operations* прогнозує, що до 2030 року до 60 % робочих

процесів у ритейлі матимуть гібридний характер, де люди і технології взаємодіють у реальному часі [2]. Це потребує інтеграції штучного інтелекту, HR-аналітики та програм навчання, побудованих на поведінкових моделях.

Мета дослідження полягає у визначенні системних підходів до формування ефективного управління персоналом підприємств ритейлу в умовах гібридних форматів діяльності та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища.

1. Теоретичні засади поведінково орієнтованого управління персоналом

Управління персоналом у ритейлі історично спиралося на класичні моделі Тейлора, Файоля та Маслоу, де мотивація розглядалася через призму матеріальних стимулів. Однак сучасна теорія HRM, представлена школами *behavioral economics* і *human relations*, доводить, що ефективність працівників визначається не лише оплатою, а й психологічним станом, почуттям приналежності й цінністю комунікацій.

Дослідження Deci & Ryan (2017) [7] підтверджують, що базові потреби автономії, компетентності та взаємозв'язку є ключовими чинниками самодетермінації. Тому система мотивації має орієнтуватися не на контроль, а на довіру, розвиток і залучення. Це особливо актуально для українського ритейлу, де середній вік працівників становить 28–35 років, а покоління Z формує нову трудову культуру — із гнучкими графіками, самонавчанням і соціальною відповідальністю.

2. Практичні напрями формування гібридної HR-системи в ритейлі

На основі аналізу міжнародних практик і кейсів провідних українських торговельних мереж (АТБ, Rozetka, Novus, EVA) можна виокремити чотири напрями розвитку HR-системи:

1. Цифрова інтегрованість. Запровадження систем HR-analytics, які об'єднують дані з рекрутингу, оцінювання, навчання та зворотного зв'язку. За даними Souza et al. (2023), поєднання поведінкової аналітики з HRM дає змогу скоротити плинність кадрів на 15–20 % [3].

2. Емпатійне лідерство. Підтримка команд через регулярні коучингові сесії, програми емоційного відновлення, визнання досягнень. Harvard Business Review (2023) вказує, що емпатійне керівництво підвищує продуктивність на 21 % у сервісних галузях [8].

3. Мікроадаптивна мотивація. Використання коротких зворотних циклів: «результат — зворотний зв'язок — мікрівизнання». OECD (2022) підтверджує, що такі системи формують довгострокову залученість, навіть без збільшення витрат на премії [5].

4. Внутрішній маркетинг. Формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта. Працівники мають усвідомлювати себе як носіїв бренду; від того, наскільки вони задоволені роботою, залежить якість споживчого досвіду (*Customer Experience*).

3. Український контекст післявоєнної відбудови

В Україні управління персоналом у ритейлі стикається з унікальними викликами. Частина працівників перебуває за кордоном, інші — у прифронтових регіонах або працюють дистанційно. Гібридні формати створюють можливість інтеграції внутрішньо переміщених осіб у робочі процеси, а також відновлення зайнятості у малих громадах.

Згідно з аналітикою PwC (2024), 48 % українських компаній після 2022 року впровадили елементи дистанційного управління, а 32 % поєднують офлайн і онлайн формати постійно [9]. Це свідчить про становлення нової моделі ринку праці, де цифрова інфраструктура стає невід'ємною частиною соціальної політики підприємств.

Соціальна місія ритейлу полягає не лише в забезпеченні споживачів товарами, а й у підтримці спільнот: створенні робочих місць, допомозі у відбудові логістичних мереж, наданні гуманітарної допомоги. Управління персоналом у такому контексті потребує балансування між ефективністю та етичністю — між бізнес-результатом і людською гідністю.

4. Висновки

Формування системи управління персоналом у гібридних форматах ритейлу — це стратегічний виклик для сучасного менеджменту. Його сутність полягає у поєднанні технологічних інновацій із глибоким розумінням людської поведінки. Ефективна HR-система повинна бути:

- аналітичною (базуватись на даних і метриках залученості);
- поведінково-гнучкою (враховувати психологічні особливості персоналу);
- етичною (забезпечувати прозорість, емпатію та стійкість до стресів);
- людиноцентричною, що відповідає принципам *Industry 5.0* [6].

У перспективі 2025–2030 рр. саме підприємства, які інтегрують поведінкові підходи в управління персоналом, здобудуть перевагу в конкурентному середовищі. Вони формуватимуть не лише прибуток, а й соціальну цінність — стабільність, довіру й розвиток людського капіталу.

Список літературних джерел:

1. Deloitte. 2024. Retail Industry Outlook. Deloitte Insights, 2024.
URL: <https://www.deloitte.com/us/en/Industries/consumer/articles/retail-distribution-industry-outlook.html>
2. McKinsey & Company. *Future of Retail Operations: Winning in a Digital Era*. McKinsey & Company, 2020.
URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/future-of-retail-operations>
3. Souza D., et al. *Digital HRM in Retail: Behavioral Analytics and Employee Engagement*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2023, 72: 103381. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103381
4. Thaler R. H., Sunstein C. R. *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press, 2008. DOI: 10.12987/9780300122237
5. OECD. *Behavioral Insights for Organizations: Human Factors in Digital Transformation*. OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/ba2a7f04-en
6. European Commission. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry*. Brussels: European Commission, 2021. DOI: 10.2777/308407
7. Deci E. L., Ryan R. M. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press, 2017. ISBN 9781462538966
8. Harvard Business Review. *Why Empathetic Leaders Perform Better*. Harvard Business Publishing, 2023.
URL: <https://hbr.org/2023/05/why-empathetic-leaders-perform-better>
9. PwC Ukraine. *The Future of Work in Postwar Ukraine*. PwC, 2024.
URL: <https://www.pwc.com/ua/en/publications/2024/future-of-work-ukraine.html>

Жалілова Ділноза, студентка

Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського
Науковий керівник – проф., д.е.н. Марченко Валентина Миколаївна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних умовах світової економічної нестабільності та воєнних конфліктів ефективне управління витратами є вирішальним чинником фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємств [1; 2]. Підприємства стикаються з неперервними змінами на ринку, коливаннями цін на ресурси, нестабільністю постачання та високими логістичними витратами, що особливо загострено в умовах воєнного стану [9; 10]. Раціональне управління витратами дозволяє не лише зменшувати зайві видатки, а й забезпечувати безперервність виробництва, підтримку критичних бізнес-процесів та адаптацію до швидкоплинних змін зовнішнього середовища [2; 8]. Використання сучасних методів обліку та цифрових інструментів, таких як ERP-системи, BI-аналітика, Lean-інструменти та технології Industry 4.0, стає необхідною умовою для збереження економічної стабільності та довгострокового розвитку підприємств [11; 13; 14; 15].

Раціональне управління витратами завжди було ключовим чинником стабільності підприємства. Водночас у сучасній економічній літературі відсутнє єдине трактування сутності витрат. Так, Е. Брігхем визначає витрати як явні витрати підприємства, що приводять до отримання економічних вигод. Ч. Т. Хорнгрен розглядає їх як ресурси, що використовуються для досягнення поставлених цілей [1, с. 307]. В. К. Складенко під витратами розуміє грошову оцінку вартості матеріальних, трудових, фінансових та інших ресурсів, необхідних для виробництва та реалізації продукції [1, с. 308].

У науковій літературі існують і різні підходи до визначення «управління витратами». Одні автори вважають його засобом досягнення економічного результату, що не зводиться лише до зниження витрат, а охоплює всі елементи управління. Інші — як безперервний процес обліку, аналізу, планування та контролю, спрямований на оптимізацію та зниження витрат [1, с. 309].

В умовах повномасштабної війни 2022 року структура витрат більшості українських підприємств зазнала суттєвих змін. Компанії стикнулися зі зростанням операційних, транспортних, енергетичних та ремонтних витрат, що стало наслідком пошкодження виробничих потужностей, руйнування інфраструктури та порушення логістичних ланцюгів. У 2023 році ці фактори посилювалися через нерівномірність постачання сировини й матеріалів, підвищення вартості перевезень та обмежений доступ до енергоресурсів. Для збереження фінансової стабільності підприємства були змушені впроваджувати гнучкі методи управління витратами, шукати внутрішні резерви ефективності, оптимізувати використання ресурсів і посилювати контроль за фінансовими потоками. Такі заходи стали необхідними умовами адаптації бізнесу до воєнних реалій і підтримання його конкурентоспроможності в умовах підвищеної економічної нестабільності [2, с. 50–52].

Одним із найяскравіших прикладів є група «Нафтогаз України», яка у 2023 році повідомила про суттєве зростання фінансових витрат, пов'язаних із закупівлею газу на європейських ринках за підвищеними цінами та необхідністю формування резервів для стабільного проходження опалювального сезону. Крім того, компанія зазнала збільшення юридичних і штрафних зобов'язань

унаслідок міжнародних арбітражів, що додатково вплинуло на її фінансові результати [3].

Також АТ «Укрзалізниця» демонструє подібну динаміку. Через масові пошкодження інфраструктури, зміну логістичних маршрутів і збільшення навантаження на залізничну мережу витрати підприємства різко зросли. Зокрема, витрати на ремонт рухомого складу, оплату праці персоналу та електроенергію підвищилися на десятки відсотків у 2023 році порівняно з довоєнним періодом. Для забезпечення стабільності перевезень «Укрзалізниця» була змушена залучати додаткові кредитні ресурси від міжнародних фінансових організацій [4].

У промисловому секторі група «Метінвест» відзначає істотне підвищення логістичних витрат у зв'язку з блокуванням українських морських портів та необхідністю переорієнтації експорту через західні прикордонні переходи. Також компанія повідомляє про зростання витрат на ремонт та відновлення обладнання, що зазнало пошкоджень у прифронтових регіонах. Усе це призвело до зниження операційної рентабельності підприємства та скорочення обсягів виробництва сталі та залізорудної сировини [5].

Не менш показовим є приклад енергетичної компанії «ДТЕК», яка у своїх звітах за 2023 рік зазначає, що значну частину витрат становлять капітальні інвестиції у відновлення пошкоджених електростанцій, будівництво укріплених об'єктів генерації, закупівлю резервного обладнання та систем безпеки. Компанія також активно інвестує у відновлювану енергетику, що потребує додаткових фінансових ресурсів, проте підвищує енергетичну незалежність країни [5].

У сфері телекомунікацій «Київстар» у 2024 році оприлюднив дані про виділення близько 90 млн дол. США на ліквідацію наслідків масштабної кібератаки, модернізацію серверних систем, підвищення стійкості мережі та розвиток систем кіберзахисту [6]. Ці витрати не лише ускладнили фінансову ситуацію компанії, але й стали необхідним кроком для забезпечення безперебійного зв'язку в умовах воєнного стану.

В аграрному секторі МХП повідомляє про зростання воєнних витрат із 23 млн дол. США у 2022 році до близько 38 млн дол. США у 2023-му. Основними причинами цього зростання стали логістичні труднощі, витрати на зберігання продукції, забезпечення безпеки працівників та додаткові витрати на транспорт через руйнування портової інфраструктури [6]. Аналогічні тенденції спостерігаються у Kernel та Ferrexpo, які зафіксували значне підвищення вартості транспортування, імпорту електроенергії та страхування ризиків постачання продукції на зовнішні ринки [6].

У державному секторі НЕК «Укренерго» у 2023 році повідомило про підвищення витрат на ремонт і технічне обслуговування електромереж більш ніж на 80 % порівняно з попереднім роком. Основними факторами стали відновлення після ракетних обстрілів, закупівля трансформаторного обладнання та посилення систем енергозахисту. Підприємство також активно співпрацює з міжнародними донорами для фінансування відновлення інфраструктури [7].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що після 2022 року більшість великих українських компаній стикаються із суттєвим збільшенням витрат на енергоресурси, логістику, ремонт основних засобів, безпеку та кіберзахист. Такі тенденції підтверджують і дані Світового банку та Київської школи економіки, згідно з якими загальні втрати бізнесу та витрати на відновлення інфраструктури перевищують 500 млрд дол. США, а структура витрат українських підприємств залишається значно більш капіталомісткою порівняно з довоєнним періодом [7].

Значна частина витрат підприємств була спрямована на гарантування безперервності постачання та підтримку виробничого потенціалу. Аналітики відзначають, що раціональне управління витратами дозволяє зменшити фінансові ризики, підтримати обсяги виробництва та забезпечити стійкість підприємств навіть у кризових умовах. [8].

Практика українських підприємств показує, що в умовах війни критичною стає диверсифікація постачальників, оптимізація логістики та переміщення виробничих потужностей у більш безпечні регіони [9]. Такі заходи, поєднані з цифровою трансформацією та запровадженням гнучких методів управління витратами, здатні суттєво підвищити стійкість і конкурентоспроможність бізнесу.

У воєнних умовах підприємства повинні поєднати стратегічний контроль витрат із оперативною гнучкістю тобто скоротити непродуктивні витрати, захистити критичні потоки (логістика, енергія, постачання) та впровадити цифрові інструменти для швидких управлінських рішень. Причини — великі руйнування інфраструктури та підвищені логістичні витрати, що суттєво впливають на собівартість і ризики бізнесу [10].

Сучасні методи регулювання витрат на підприємствах в умовах воєнного стану в Україні базуються на поєднанні цифрових засобів, стратегічного вдосконалення та гнучкості бізнес-процесів. Зокрема, встановлення ERP-систем, BI-аналітики та хмарних сервісів дає змогу підприємствам здійснювати контроль витрат у реальному часі та швидко реагувати на зміни зовнішнього

середовища [11].

Методи ABC (Activity-Based Costing), Target Costing та Life Cycle Costing (LCC) залишаються базовими для стратегічного управління витратами. За результатами аналітичних досліджень, використання ABC гарантує точніше розподілення непрямих витрат і дає змогу зменшити до 10–15 % «непомітних» витрат у виробничих компаніях.

Метод Target Costing активно вживається в автомобільній та машинобудівній промисловості для отримання конкурентоспроможних цін при одночасному контролі маржинальності. [12].

Аналіз OECD (2024) виявляє, що підприємства на території України, які запровадили ERP-системи та BI-аналітику, демонструють кращі фінансові результати і швидше пристосовуються до змін ринку [11].

За даними звіту 6Wresearch (2025), ринок cloud-ERP в Україні динамічно розвивається, бо бізнес прагне зменшити операційні витрати та забезпечити гнучкість управління [13].

Крім того, Lean-інструменти (5S, Kanban, SMED) довели свою ефективність у скороченні простой і зростанні продуктивності навіть на українських промислових підприємствах у воєнний час [14].

Крім того, актуальні методи управління витратами включають у себе використання технологій Industry 4.0 та штучного розуму. Використання цифрових двійників, IoT-рішень і AI-аналітики дає можливість компаніям більш точно прогнозувати витрати та мінімізувати виробничі ризики. Потребує особливої уваги ESG-орієнтоване управління витратами, яке включає інвестування в енергоефективність і «зелені» технології як фактори тривалої економії [15; 16].

Отже, управління витратами на підприємствах у сучасних умовах є багатограним процесом, що включає облік, аналіз, планування та контроль фінансових потоків [1; 2]. Використання сучасних методів, таких як ABC, Target Costing та Life Cycle Costing, дає змогу ефективно розподіляти витрати, мінімізувати непотрібні видатки та підвищувати рентабельність [12].

Практика українських підприємств у воєнний час показує, що ключовими напрямками оптимізації витрат є диверсифікація постачальників, цифровізація бізнес-процесів, впровадження ERP-систем, BI-аналітики, Lean-інструментів та технологій Industry 4.0 [9; 11; 13; 14; 15]. Такий підхід гарантує швидку адаптацію до змін ринкового середовища, зниження фінансових ризиків та підвищення стійкості підприємств.

Запровадження ESG-орієнтованих і «зелених» технологій додає довгострокову економічну користь та формує конкурентні переваги на ринку [16]. Таким чином, сучасні методи управління витратами перетворюються не лише на інструмент контролю видатків, а й на стратегічний механізм розвитку та виживання бізнесу в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів.

Список літературних джерел:

1. Рациональное управление расходами производства. БизнесИнформ. 2020. № 5. С. 306–311. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-306_311.pdf (дата звернення: 21.09.2025).
2. Управление расходами предприятия. Марченко В. М. Київ: КІП, 2023. С. 45–52.
3. Нафтогаз України. Офіційний звіт про діяльність групи у 2023 році. – Київ: АТ «НАК Нафтогаз України», 2023. – 68 с.
4. АТ «Укрзалізниця». Фінансовий звіт та дані про співпрацю з ЄБРР за 2023 рік. – Київ: АТ «Укрзалізниця», 2023. – 54 с.
5. Група «Метінвест»; ДТЕК. Річні звіти про результати діяльності за 2023 рік. – Київ: SCM Holdings, 2024. – 92 с.
6. Reuters. Corporate financial reports of Kyivstar, MHP, Kernel, and Ferrexpo for 2024 year. – London: Reuters News Agency, 2024. – URL: https://www.reuters.com/ (дата звернення: 21.09.2025).
7. НЕК «Укренерго»; KSE Institute; World Bank. Аналітичні матеріали щодо економіки України та відновлення енергетичної інфраструктури, 2023–2024 рр. – Київ: НЕК «Укренерго», 2024. – URL: https://ukrenergo.ua/ (дата звернення: 21.09.2025).
8. Фінансові результати підприємств у 2023 році. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 21.09.2025).
9. Responsible Business Conduct in Wartime Ukraine. UNDP Ukraine. 2023. URL: https://www.undp.org/ukraine (дата звернення: 21.09.2025).
10. Прямі збитки інфраструктури України від війни (листопад 2024). KSE Institute. URL: https://kse.ua/ua (дата звернення: 21.09.2025).
11. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/ (дата звернення: 21.09.2025).
12. Kaplan R., Cooper R. Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance. Harvard Business School Press, 1998.
13. Ukraine Cloud ERP Market (2025–2031). 6Wresearch, 2025. URL: https://www.6wresearch.com/ (дата звернення: 21.09.2025).
14. Matviichuk I. Innovative approaches to analyzing cost management practices in Ukrainian industrial enterprises under

martial law. Economic analysis and studies. 2025. № 2. URL: <https://www.echas.vnu.edu.ua/>... (дата звернення: 21.09.2025).

15. Digital Twin applications toward Industry 4.0: A Review. ScienceDirect, 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2667241323000137> (дата звернення: 21.09.2025).

16. ESG performance and green technology innovation. ScienceDirect, 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0140988325000209> (дата звернення: 21.09.2025).

Желєзняк Крістіна Романівна, магістр
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.е.н, Кожем'якіна С. М.

УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНІСТЮ ПРАЦІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки продуктивність праці відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств і стабільності їх функціонування. Ефективне управління продуктивністю праці є однією з основних складових успішної господарської діяльності, що забезпечує оптимізацію використання людських ресурсів, зниження витрат і підвищення якісних показників продукції або послуг. Підвищення продуктивності праці стає особливо актуальним у світлі постійних змін у технологіях, зростання вимог ринку і загострення конкуренції як на національному, так і на міжнародному рівнях [1].

Проблематика управління продуктивністю праці характеризується складністю та багатофакторністю, що потребує комплексного підходу до її вивчення. Значний вплив на продуктивність має не лише технічний розвиток, але й організаційні, економічні та соціально-психологічні чинники, що вимагає системного аналізу і цілеспрямованої діяльності з боку менеджменту підприємств [2].

У контексті сучасних викликів, включаючи глобалізацію, діджиталізацію і трансформацію економічних відносин, стратегія ефективного управління продуктивністю праці є запорукою розвитку підприємств та підвищення їх інноваційного потенціалу. Крім того, розвиток мотиваційних інструментів і створення сприятливих умов праці сприяють залученню і утриманню висококваліфікованих кадрів, що є важливою конкурентною перевагою [3].

Актуальність теми управління продуктивністю праці зумовлена сучасними тенденціями розвитку економіки, що супроводжуються значними викликами, такими як зменшення чисельності працездатного населення, зростання конкуренції, діджиталізація та трансформація бізнес-процесів. За даними досліджень, у багатьох країнах, зокрема в Україні, очікується демографічне старіння, яке призведе до зниження загальної інтенсивності праці, тож підприємствам доведеться компенсувати це зростанням продуктивності праці щонайменше на 1-2% щорічно [4].

Крім того, сучасні умови бізнесу вимагають від організацій впровадження гнучких моделей роботи, активного використання технологій, а також уваги до психічного й фізичного благополуччя працівників, які безпосередньо впливають на рівень їх продуктивності. Відтак управління продуктивністю праці стає стратегічним завданням, що забезпечує не лише підвищення ефективності використання трудових ресурсів, а й розвиток інноваційного потенціалу організацій.

Мета роботи полягає у комплексному дослідженні процесу управління продуктивністю праці в організації, зокрема виявленні та аналізі факторів, що впливають на рівень продуктивності, а також розробці рекомендацій і заходів для її підвищення.

Продуктивність праці є фундаментальним показником, який визначає, наскільки ефективно використовуються трудові ресурси на підприємстві або в організації. Вона визначається як відношення результатів праці до затрат робочого часу і відображає якість організації трудового процесу, рівень технологічного забезпечення, а також мотивацію та кваліфікацію працівників. В сучасних економічних реаліях продуктивність праці стає центральним елементом стратегії підприємств, що прагнуть забезпечити конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і стійкість в умовах швидких змін глобального ринку [5].

Управління продуктивністю праці — це комплексний, системний процес, який включає у себе планування трудових ресурсів, організацію робочого процесу, мотивацію працівників, контроль результатів праці та вдосконалення методів і механізмів праці. Теоретичні підходи до управління цим процесом сформувалися на основі кількох ключових парадигм:

Системний підхід розглядає підприємство як єдину цілісну систему, де продуктивність праці залежить від взаємодії всіх його складових — персоналу, технологій, організаційних структур та

зовнішнього середовища. Підвищення продуктивності можливо лише за умови гармонійного управління всіма цими елементами.

Процесний підхід акцентує увагу на оптимізації трудових процесів, раціоналізації операцій, впровадженні стандартів і нормування, а також використанні сучасних технологій для підвищення ефективності виробництва.

Мотиваційний підхід підкреслює роль людського фактора у забезпеченні високих показників продуктивності. З урахуванням сучасних теорій мотивації, таких як теорія самодетермінації, а також використання інноваційних методів мотивації (гейміфікація, цифрова персоналізація мотивації, нейронаукові підходи), підприємства мають змогу підвищити залученість і відданість працівників.

Інноваційний підхід спрямований на використання новітніх технологій, таких як автоматизація, інформаційні системи та аналітика великих даних (Big Data), що дають змогу оперативно моніторити продуктивність, виявляти вузькі місця у виробничих процесах і швидко реагувати на зміни [6].

Сучасна теорія управління продуктивністю праці також інтегрує класичні моделі з новими тенденціями цифрової трансформації бізнесу. Це означає, що управлінські рішення повинні поєднувати традиційні методи, наприклад нормування і планування праці, з гнучкими моделями організації, дистанційною роботою, адаптивною мотивацією, а також інструментами, що підтримують професійний розвиток і здоров'я працівників.

Ключовим елементом є усвідомлення того, що продуктивність — це не лише кількісний показник, а якісне явище, що визначається балансом між результативністю, мотивацією, умовами праці і ресурсами. Вміння управляти цим балансом — основне завдання сучасного менеджменту.

Застосування теоретичних засад у практиці управління продуктивністю потребує постійного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, моніторингу ключових показників, а також розвитку адаптивності організаційної системи. Це вимагає від менеджерів не лише знань, а й інноваційного мислення, готовності до змін та активного застосування сучасних технологічних і управлінських рішень [7].

Продуктивність праці в сучасних організаціях формується під впливом широкого спектру факторів, які не лише визначають ефективність використання трудових ресурсів, а й впливають на кінцеві результати діяльності підприємства. Ці фактори можна поділити на три основні групи: матеріально-технічні, організаційні та соціально-економічні, кожна з яких має свої особливості і значущий вплив.

Матеріально-технічні фактори передусім пов'язані з рівнем оснащення робочих місць та технологічним забезпеченням процесів. Впровадження сучасних ERP-систем, цифрових платформ управління, автоматизованих ліній значно скорочує трудомісткість операцій і мінімізує час простоїв. Крім того, інноваційні технології дозволяють усувати дублюючі чи зайві операції, що позитивно впливає на загальну продуктивність. Якість обладнання також позначається на безпеці праці, що у свою чергу підтримує більш високий рівень працездатності та знижує ризики травматизму. Усе це створює умови для більш продуктивної роботи, адже зменшує фізичне і нервово навантаження на працівників, дозволяючи їм зосередитись на виконанні основних завдань [1].

Організаційна складова охоплює управління робочим процесом і поділ праці. Раціональна структура управління, чіткий розподіл обов'язків, впровадження нормування і стандартизації виконання операцій, разом із дотриманням трудової дисципліни, є базисом для підвищення ефективності діяльності. Важливою тенденцією останніх років стала популярність гнучких форм організації праці, серед яких дистанційна зайнятість і гібридні моделі, а також широке використання методологій Agile і Lean. Ці інноваційні підходи дозволяють оперативно реагувати на ринкові зміни, оптимізувати використання ресурсів і підвищити адаптивність колективу до нових викликів. В контексті 2025 року це особливо актуально, враховуючи стрімкі трансформації цифрового середовища і вимоги до більшої мобільності працівників [2].

Соціально-економічні фактори включають мотивацію, кваліфікацію і умови праці. Для підтримання високого рівня продуктивності важливо створювати ефективну систему мотивації, яка враховує як матеріальне заохочення — премії, бонуси, соціальні гарантії, так і нематеріальні стимули — визнання, можливості професійного розвитку, комфортні умови праці. Постійне підвищення кваліфікації і розвиток навичок є не лише засобом адаптації працівників до змінних вимог ринку, а й потужним фактором їхньої залученості і зацікавленості в роботі. Особлива увага приділяється безпечним і здоровим умовам праці, які визначають не лише фізичний, але і психологічний стан працівників. Підвищення турботи про психічний добробут персоналу, моральний клімат у колективі, виключення стресових чинників сьогодні розглядаються як один із ключових елементів ефективного управління продуктивністю [4].

Окремо варто згадати додаткові чинники, які значно впливають на працездатність. Це середовище, в якому працюють люди, — його ергономіка, якість освітлення, шумове навантаження. Не менш важливими є комунікативні процеси, ефективність внутрішньої взаємодії та співпраці серед працівників, що формують сприятливий психологічний клімат і стимулюють творчість. З огляду на важливість соціальних трендів, сьогодні багато уваги приділяється унікальним мотиваційним потребам покоління Z, яке цінує технологічність і можливості для незалежної роботи. Такий підхід вимагає від роботодавців впровадження гнучких систем праці, індивідуалізованих моделей розвитку та уваги до балансу між роботою і відпочинком.

Варто також наголосити на впливі факторів, пов'язаних зі здоров'ям, зокрема якістю сну, рівнем стресу, доступністю ресурсів для відновлення. Визнання і підтримка психологічного добробуту працівників стають все більш пріоритетними у стратегіях компаній, адже без цього неможливо досягти стабільного підвищення продуктивності.

Підвищення продуктивності праці залежить від різнобічного впливу факторів, які можна умовно поділити на ті, що підвищують продуктивність, і ті, що її знижують. До перших належать вдосконалення організації праці, економія робочого часу, комплексне і раціональне використання сировини та матеріалів, а також сприятлива мотиваційна політика. Негативний вплив на продуктивність мають недоліки в організації праці, перебої в матеріально-технічному забезпеченні, несприятливі природно-кліматичні умови, а також низька трудова дисципліна [3].

Матеріально-технічні фактори формують технологічну основу виробництва. Механізація та автоматизація виробничих процесів, освоєння і застосування прогресивних технологій сприяють суттєвому скороченню затрат живої праці і підвищенню продуктивності. Раціоналізація використання ресурсів, поглиблення спеціалізації обладнання допомагають підвищити не лише кількість, а й якість виробленої продукції. Однак відсутність належного технічного забезпечення призводить до простоїв, збільшення браку через технічні несправності, що знижує загальний рівень продуктивності.

Організаційні чинники охоплюють організацію матеріально-технічного постачання, організаційно-технічну підготовку виробництва, раціональний розподіл і кооперацію праці, а також удосконалення умов праці. Раціональна розстановка і ефективне використання кадрів є невід'ємною складовою низки заходів із підвищення продуктивності. Наявність чітких норм і стандартів, дисциплінованість працівників, ефективний контроль дозволяють мінімізувати затрати часу і підвищити якість виконання робіт [5].

Соціально-економічні фактори, що визначають мотивацію та кваліфікацію персоналу, безпосередньо впливають на якість виконання робіт і прагнення працівників досягати кращих результатів. Система стимулювання, що поєднує матеріальні винагороди із можливістю кар'єрного росту і професійного зростання, покращує робочу активність. Комфортні та безпечні умови праці, а також психологічна підтримка персоналу створюють сприятливий клімат, що зменшує ризики вигорання і покращує загальне благополуччя працівників.

Крім внутрішніх факторів, варто враховувати й зовнішні впливи, які можуть бути як сприятливими, так і негативними. Зміни у конкурентному середовищі, соціально-економічна ситуація у суспільстві, демографічні тренди та законодавчі зміни формують контекст, у якому функціонує підприємство. Уміння адаптуватися до змін навколишнього середовища і зміцнювати внутрішні фактори є запорукою високої продуктивності праці і сталого розвитку організації [6].

Список літературних джерел:

1. Кожем'якіна С.М. Продуктивність праці на макрорівні: визначення, аналіз та прогнозування : монографія. Київ : ТОВ "НВП "Інтерсервіс", 2012. 374 с.
2. Карпенко Н. М., Галян О. Є. Управління продуктивністю праці на підприємстві: фактори, етапи, інноваційні технології. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. Вип. 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-07-02>
3. Шахно А.Ю., Кутова Н.Г. Підвищення ефективності управління продуктивністю праці як чинник зростання конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 226-232.
4. Секрет О.В. Продуктивність праці: соціально-економічна сутність та підходи до вимірювання. The 4th International scientific and practical conference «Fundamental and applied research in the modern world», november 18–20, 2020. Boston, USA: BoScience Publisher. 2020. P. 845–850.
5. Паталашко А. Сучасні тенденції та виклики в управлінні продуктивністю праці. Матеріали конференцій МНЛ, м. Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р. / Івано-Франківськ. Молодіжна наукова ліга. Івано-Франківськ, 2024. С. 51–53.
6. Добровольська С. В., Омельченко Н. В., Алєнцевич Є. Д. Ефективність управління персоналом сучасної організації в умовах глобалізаційних процесів. Modern research in science and education. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA, 2024. С. 469- 473.

Журба Владлена Валеріївна, магістр
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н., доцент Артамонова Г.В.

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Ринкове середовище українського сегмента електроінструментів зазнає швидких змін: посилюється цінова конкуренція, пришвидшується цифровізація каналів збуту, зростають очікування щодо сервісу та швидкості отримання товару. У таких умовах стратегія компанії має поєднувати галузеву «картину сил», внутрішній ресурсно-процесний потенціал і дисципліну капіталу. На цій основі подано стислий, але цілісний підхід до оцінювання та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Дніпро-М», який спирається на класичні та сучасні інструменти стратегічного менеджменту

Об'єктом є бізнес-модель «Дніпро-М» у поєднанні власної мережі салонів і онлайн-каналів; інформаційну базу становлять офіційні матеріали компанії (структура мережі, формати присутності, сервісні практики) і загальновизнані методичні джерела. Галузевий тиск оцінювався через модель п'яти сил конкуренції М. Портера з фокусом на ринкову владу покупців/постачальників, загрозу субститутів і нових гравців та інтенсивність суперництва [1].

Внутрішні джерела переваг і «вузькі місця» ідентифікувалися за VRIO-рамкою Дж. Барні з перевіркою критеріїв цінності, рідкості, важкості імітації та організаційної підтримки [2]. Пріоритезація інвестицій між категоріями інструментів здійснювалася через матрицю зростання-частки BCG з контрольними показниками частки ринку, темпу зростання і грошового потоку [3].

Для конкретизації висновків залучено офіційні сторінки «Дніпро-М» щодо мережевої моделі та франчайзингу [4; 5]. Усі методи застосовано лаконічно: Five Forces – для «де грати», VRIO – для «чим вигравати», BCG — для «куди спрямувати ресурс», що забезпечує відтворюваність оцінок у подальших прикладних роботах.

За результатами галузевого зрізу «сила покупця» у побутовому та напівпрофесійному сегментах посилюється через доступність світових брендів і маркетплейсів, а «сила постачальника» зростає в чутливих до логістики вузлах (акумулятори, електроніка), що обмежує простір для маржі [1].

Загроза субститутів виражена як у вигляді альтернативних брендів, так і прокатних/сервісних моделей, тому диференціація через клієнтський досвід і швидкість стає рівнозначною ціні. Водночас бар'єри входу для форматів з локальним сервісом і уніфікованими салонами залишаються значущими, що створює вікно можливостей для мереж із контрольованим стандартом обслуговування.

VRIO-аудит показав, що бренд, стандартизований формат «салон майстерності», сценарії демонстрації інструменту, сервісна екосистема (гарантія, ремонт, запчастини) і дані по поведінку клієнтів можуть складати ядро стійкої переваги за умови технологічної та процесної підтримки. Бренд і сервіс набувають цінності та рідкості через комбінацію офлайн-тесту й омніканальної швидкості; складність імітації зумовлюється масштабованістю процедур і навчанням персоналу; організаційне «О» закріплюється ІТ-архітектурою і внутрішніми SLA [2; 4].

Портфельна діагностика вказує на доцільність перерозподілу бюджету на користь категорій із високими темпами зростання (акумуляторний інструмент, садова техніка) за одночасної «експлуатації» стабільних «дійних корів» (витратні матеріали, ручний інструмент). Такий мікс підтримує валову маржу і скорочує ризики волатильності попиту, коли частина потоку фінансує експансію у «знаках питання» з потенціалом переходу в «зірки» [3].

З операційної точки зору «Дніпро-М» поєднує роздрібну мережу у форматі фірмових салонів із сервісною підтримкою та франчайзинг для пришвидшення географічного розширення без пропорційного зростання капіталовкладень [4; 5]. Це дає змогу пропонувати короткий час-до-отримання і передбачувану гарантійну процедуру, що прямо впливає на повторні покупки та LTV. Ключем до конвертації переваги є узгодження трьох контурів: доступність «сьогодні/завтра» у веб-вітрині, стандартизовані консультації в салоні та прозора сервісна комунікація, яка знімає інформаційну асиметрію й зменшує цінову чутливість.

**Порівняльна характеристика інструментів оцінювання і підсилення
конкурентоспроможності**

Підхід	Аналітичний фокус	Переваги	Обмеження	Релевантність для «Дніпро-М»
Five Forces [1]	Зовнішня структура ринку	Виявляє джерела тиску і бар'єри	Відносна статичність	Вибір оборонних/наступальних акцентів проти маркетингових і глобальних брендів
VRIO [2]	Внутрішні ресурси і спроможності	Ідентифікує стійкі переваги	Вимагає глибоких даних	Перевірка бренду, сервісу, омніканальної операційної моделі
BCG Matrix [3]	Портфель категорій	Дисциплінує капітал	Спрощує динаміку	Перерозподіл бюджету між «зірками» та «коровами» з урахуванням LTV/CAC
Франчайзинг/мережа [4; 5]	Формати зростання	Швидка присутність, локальні запаси	Ризик нерівномірної якості	Масштабування салонів при збереженні стандартів сервісу

На підставі цієї рамки пропонуються три напрями проєктного підсилення. По-перше, квартальна портфельна ревізія з жорстким перерозподілом маркетингових і товарних бюджетів на користь швидкозростаючих категорій, де мережеві стандарти дають ефект масштабу [3].

По-друге, сервіс-first як стратегія диференціації: фіксовані SLA для діагностики і підмінного фонду, видимість гарантійних умов у точці продажу та в онлайні, єдині скрипти комунікації для зменшення відмов і повернень [2; 4].

По-третє, омніканальна швидкість: «click-and-collect» із локальними dark-stock при салонах, пріоритизація показу SKU з доставкою «сьогодні/завтра» і таргетування перформанс-каналів на радіус фактичної доступності, що підвищує конверсію та знижує CAC [4; 5]. Сукупний ефект очікується у прирості валової маржі портфеля (ефект міксу), скороченні часу-до-отримання і зростанні повторних покупок, що відбивається на LTV/CAC та NPS/CSAT.

Стійка конкурентоспроможність у сегменті електроінструментів досягається не ціновою ескалацією, а поєднанням портфельної дисципліни, сервісної диференціації та технологічно підтриманої омніканальності. Для «Дніпро-М» саме зв'язка фірмової мережі, стандартизованого сервісу та швидких сценаріїв отримання товару формує простір для рентабельного зростання, яке витримує тиск глобальних брендів і маркетингових і глобальних брендів

Список літературних джерел:

1. Porter, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, January 2008. Harvard Business Publishing. URL: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy> (дата звернення: 11.09.2025).
2. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120. SAGE Publications. DOI: 10.1177/014920639101700108. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108> (дата звернення: 11.09.2025).
3. Boston Consulting Group. BCG Classics Revisited: The Growth-Share Matrix. 2014. Boston Consulting Group. URL: <https://www.bcg.com/publications/2014/growth-share-matrix-bcg-classics-revisited> (дата звернення: 11.09.2025).
4. ТОВ «Дніпро-М». Салони майстерності — фірмові магазини. Офіційний сайт Dnipro-M. URL: <https://dnipro-m.ua/shops/> (дата звернення: 11.09.2025).
5. ТОВ «Дніпро-М». Франшиза Dnipro-M — ваш магазин за місяць. Офіційний сайт Dnipro-M. URL: <https://dnipro-m.ua/franchise/> (дата звернення: 11.09.2025).

Калініченко Зоя Дмитрівна, к.е.н., доцент
Запорізький національний університетм. Запоріжжя

**ВПЛИВ КОНКУРЕНЦІ НА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

Ринкове середовище змінюється настільки швидко, що структури бізнесу не встигають адаптуватися до нових реалій. Для успішного ведення діяльності власники та менеджери вимушені

удосконалювати технології та управління, впроваджувати інноваційні інструменти в усі процеси діяльності.

Конкуренція відіграє ключову роль у сприянні інноваціям у бізнесі й отриманні відповідних переваг, таких як: розробка нових продуктів та послуг для завоювання нових ринків; покращення іміджу продуктів та послуг для власної ідентифікації серед конкурентів; удосконалення внутрішніх процесів з метою отримання умов для розвитку; розробка інноваційних бізнес-моделей для використання нових джерел доданої вартості. Інноваційний та цифровий менеджмент є сучасною вимогою і гарантією стійкої конкурентоспроможності.

На підприємствах, що прагнуть долучитися до діяльності як на вітчизняному, так і на світовому ринку, усвідомлюють важливість впровадження інновацій у свою діяльність, а управління розробками та їх впровадженням є одним із найважливіших елементів цього процесу. Інновації спрямовуються на вдосконалення способу виготовлення продукції, її модифікацію, надання нових властивостей, удосконалення конструкції тощо. Сучасні наукові та технологічні розробки підвищують споживчу цінність товару, роблять його привабливим для покупців.

У цьому сенсі важливим є ще один пункт – нова організаційна форма бізнесу, яка на сучасному етапі розвитку вже набрала популярності, охоплює значну частину учасників ринку – це звичайні та глобальні бізнес-мережі. Бізнес-мережа сучасної компанії об'єднує не тільки власних співробітників та менеджерів, але й її споживачів та постачальників. При цьому межі компанії стають прозорими та динамічними, що сприяє інноваціям. Бізнес-мережі активні у створенні нових продуктів, а потрібні матеріальні та нематеріальні ресурси постачаються за мірою необхідності з глобальних джерел[2].

Розвиток та поширення нових сучасних організаційних моделей у вітчизняному та міжнародному бізнесі впливає на результат інноваційної активності, на створення та розповсюдження інновацій. Інноваційні продукти сучасних компаній – це результат інновацій в архітектурі та бізнес-процесах компаній. Окремі інноваційні продукти конкуренти копіюють достатньо швидко, а скопіювати організаційні інновації практично неможливо, тому що вони невід'ємні від системи управління в цілому. Тому ефективна модель управління стає основною довготривалою конкурентною перевагою. Для того, щоб постійно створювати нові продукти, потрібно навчитися управляти по-новому. Такий напрямок та точка зору покладені в сучасну концепцію управління та створення конкурентних переваг.

Взаємини компанії з учасниками інноваційного процесу мають персоніфікований характер: кінцевий продукт враховує смаки та переваги конкретного клієнта, співробітники компанії можуть постійно відстежувати результати своєї роботи та обирати види винагороди та пільги, постачальники беруть спільну участь у синхронних процесах дизайну та виробництва. Врешті-решт конкурентна цінність компанії більшою мірою визначається її роллю в глобальній бізнес-мережі, а не власними матеріальними та кадровими ресурсами.

Тема інновацій та змін, до яких вони приводять, еволюціонують організаційні форми та моделі міжнародного бізнесу, – достатньо широка. Значущість інновацій не потребує ніяких доказів, це об'єктивна та необхідна умова сталого розвитку. Виграють ті компанії, які прагнуть постійних змін. Міжнародно визнаними та прибутковими стають лише ті бренди та компанії, які еволюціонують та впроваджують постійні інновації. Оскільки ця тематика достатньо складна як у науковому, так і в практичному контекстах, нею постійно цікавляться, проводять дослідження. Але водночас можемо спостерігати достатньо обмежену кількість наукових праць, які представляють сформовані та обґрунтовані концепції управління інноваціями, зокрема як інструментарій еволюції організаційних форм міжнародного бізнесу [3].

Отже на рівні організацій, підприємств інноваційний процес, попри націленість на створення нової споживчої вартості, характеризується значно сильнішим прагненням його учасників до комерційного успіху. Інноваційний процес в організації здійснюється в кілька етапів: 1) генерування ідей щодо способів задоволення нових суспільних потреб; 2) розроблення задуму та попереднє оцінювання його ринкової привабливості; 3) аналіз інституційних умов реалізації задуму і супроводжувальних витрат, їх зіставлення з фінансовими можливостями організації; 4) конструкторське і технологічне розроблення нового товару; 5) пробний маркетинг (прогнозування попиту і оцінювання майбутніх вигод); 6) планування та організація процесу виробництва нового товару; 7) комерційна реалізація новинки[4]. Модель інноваційного процесу в окремо взятій фірмі дещо відрізняється загальною. Вона охоплює шість етапів (табл. 1.).

Етапи прийняття рішення про нововведення на підприємстві*

Етапи процесу	Зміст
1. Виявлення потреби у нововведенні	Виявлення і аналіз проблеми, усвідомлення потреби у нововведенні, переконання членів організації у необхідності нововведення
2. Збирання інформації про можливі нововведення, які забезпечать вирішення проблеми	Пошук інформації щодо способів розв'язання подібних проблем, виявлення варіантів інноваційних рішень
3. Оцінювання інноваційних проектів за критеріями здійсності і економічної доцільності	Розроблення інноваційних проектів; оцінювання прогностичних результатів впровадження кожного проекту; вибір інноваційного проекту
4. Прийняття рішення про впровадження інновації	Рішення про доцільність впровадження відібраного інноваційного проекту; ухвалення рішення вищим керівництвом
5. Впровадження нововведення	Пробне впровадження; повне впровадження; використання
6. Інституціоналізація нововведення	Рутинізація; модифікація; дифузія

*Складено автором

Для сервісних компаній, інновації відіграють важливу роль у залученні клієнтів і підтримці зв'язку з ними в довгостроковій перспективі. Завдяки вмілому розробленню та використанню інноваційних інструментів у цій сфері можна досягти постійного підвищення ефективності управління економікою.

В умовах світових глобалізаційних змін і складного конкурентного середовища на світовому ринку сучасне підприємство потребує цілого комплексу інноваційних інструментів і технологій. У результаті поєднання інноваційних технологій і управлінських можливостей підвищується активність підприємства, його конкурентоспроможність, створення довгих ланцюгів доданої вартості.

Сучасний технологічний розвиток потребує також різних форм управління інноваційною діяльністю, інноваційними процесами, що здійснюються суб'єктами в конкурентних умовах. Для входження підприємств на глобальні конкурентні ринки потрібні наявність інтелектуальних ресурсів, необхідних знань у сфері інновацій, професійні розрахунки ризиків. Запроваджується новий менеджмент, спрямований на реалізацію функцій науково-технічної діяльності, розробки та впровадження нових ідей, створення нової продукції чи модернізації.

Існують проблеми, що стримують розвиток інноваційної діяльності, а саме: недостатні фінансові ресурси підприємств; недостатня фінансова допомога з боку держави; високі витрати на інновації; тривалий термін їх окупності; відсутність інформації про нові технології; відсутність кваліфікованих кадрів; нечутливість підприємства до інновацій.

Практика провідних компаній світу показує, що їх успіх пов'язаний саме з постійним і безперервним розвитком цілісної системи управління інноваціями як в самій організації, так і зі сторони держави, а також в зовнішньому середовищі. Ці компанії створюють таку структуру управління та культуру, в якій напрями інноваційного розвитку інтегруються в загальні стратегічні плани, пов'язані з безперервним розвитком нових перспективних продуктів і створенням нових сфер діяльності.

Інноваційна стратегія містить у собі прийняття рішень відносно спрямованості наукових досліджень та конструкторських розробок, використання здобутих результатів і фінансування з метою досягнення поставлених стратегічних економічних цілей на перспективу. Як загальна стратегія, так і інноваційна стратегія в умовах конкуренції повинні не тільки забезпечити досягнення поставлених цілей, але досягнути їх з кращими результатами, витримати у конкурентній боротьбі.

Розвиток провідних країн світу зумовлений, перш за все, ефективним та масштабним застосуванням потенціалу науково-технічного прогресу, досліджень і винаходів у практичній діяльності і пов'язаних із цим змін у державному управлінні та свідомості громадян. Постійно прискорюючись, інноваційні процеси не лише стрімко змінюють життя населення, а й актуалізують необхідність змін у державотворчих процесах, пріоритетах і засобах розвитку суб'єктів і територій. Отже, застосування інноваційних підходів в управлінні, а особливо щодо ресурсного забезпечення місцевих бюджетів як основи для створення самодостатніх територій та забезпечення надання

доступних і якісних публічних послуг, є об'єктивною необхідністю в умовах інноваційного розвитку. На доцільності та ефективності використання інноваційних підходів в управлінні соціально-економічним розвитком неодноразово наголошували українські науковці[2]. Водночас у контексті ринкових реформ та умов нарощування власного фінансового ресурсу для розвитку, інновацій потребують не лише суб'єкти і сектори економіки, а й соціальні вектори суспільства. Потребують додаткового обґрунтування та дослідження питання щодо застосування комплексних інноваційних підходів в управлінні.

Стратегія сталого розвитку «Україна – 2030» серед першочергових пріоритетів розвитку країни передбачає цифровізацію та впровадження інноваційних технологій. При цьому зазначається, що децентралізація та зміни в державній політиці мають супроводжуватися «програмою розвитку інновацій, поглибленням науково-технічних розробок у сфері управління та застосуванням новітніх управлінських та інформаційно-комунікативних технологій, які нададуть можливість забезпечити сталий розвиток, здобуття та утримання конкурентних переваг, швидку та ефективну реакцію на зміни як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. Усе це поєдналося в гаслі: «Україна має стати державою з сильною економікою та з передовими інноваціями» [5].

Основними джерелами інновацій є розробки в межах фундаментальних і прикладних досліджень; винаходи, прикладні наукові розробки; інноваційні здобутки і інноваційні продукти бізнес-середовища. У світовій практиці застосовується широкий спектр сучасних підходів до управління інноваціями. Можна виокремити два їх напрями:

- підходи, що передбачають застосування методів та інструментів бізнес-менеджменту (проектний менеджмент, підвищення уваги до ефективності здійснюваних заходів, мотивації, спрямованості на клієнта);
- підходи, що передбачають активне залучення бізнес-структур до процесів управління розвитком.

В сучасному світі наука є неодмінною частиною нашого життя. Вона спрямована на поліпшення життєвого простору людини і не може бути простою частиною офіційних наукових установ. Популяризація наукових відкриттів та інновацій є способом боротьби з необґрунтованим страхом перед новим, сучасним.

Дослідження аналізують можливі стратегії популяризації наукового спілкування. Важливі розробки спрямовані на встановлення ефективних способів просування наукових знань у громадському просторі навіть у сучасних реаліях. В ході аналізу визначаються шляхи необхідної медіалізації та цифровізації, які формують специфіку популяризації науки та інновацій. Можна стверджувати, що наукове спілкування демонструє участь медіа і посилення громадського інтересу до світу інновацій. Процес популяризації управління на основі інновацій окреслюється зближенням як науки, так і медіа, а також науки і політики. І останнє створює необхідне висвітлення інноваційної діяльності, яке розкриває різноманітність теорії інноваційного управління та їх значущість.

Застосування інноваційних підходів як у державному управлінні, так і в бізнес-управлінні має базуватись на застосуванні системно-інтегративного підходу, який дозволяє об'єднувати елементи всіх типів управління, визначати зміст інноваційності управління та його складники.

Список літературних джерел:

1. Хауста К.М., Чорій М.В. Формування продуктової стратегії підприємств в умовах ринкових змін. *Науковий вісник Полісся*. 2020. № 1(20). С. 45–49.
2. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л. І. Михайлова, О. І. Гуртов, С. Г. Турчина, І. О. Шарко. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234
3. Карасва Н., Корпан Р., Коцко Т. Економічна оптимізація територіальних та виробничих систем: навч. посібник. Суми : Університетська книга. 2015. 387 с.
4. Караїм О. А. Стратегія сталого розвитку : конспект лекцій. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 164 с.
5. Інноваційна стратегія підприємства: підручник / [В. М. Боголюбов, М. О. Клименко, Л. Г. Мельник, О. О. Ракоїд]. За редакцією професора В. М. Боголюбова. Київ : ВЦ НУБіПУ, 2018. 446 с.

Ковалевська Алла Володимирівна, к.е.н., доцент
Левін Олександр Аркадійович, аспірант
 ННІ «Каразінська школа бізнесу»,
 Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ПЕРЕДУМОВИ ТА НАСЛІДКИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Ключовим фактором успішної та наповненої сенсом роботи підприємства в сучасному

плинному світі, де зміни постійно прискорюються – є свідомо та раціональна робота з управління змінами. В цьому процесі вкрай важливо орієнтуватися в передумовах, які спонукають менеджмент впроваджувати управління змінами, та наслідках якісного управління змінами, та, потенційних, можливих, негативних явищах у разі неготовності підприємства до змін чи недосконалого їх впровадження. В даній роботі було поставлено за мету дослідити та систематизувати передумови, що сигналізують керівництву підприємства про необхідність посилення уваги до управління змінами, та наслідки, які отримає підприємство від вчинення певних кроків чи бездіяльності стосовно змін.

Велика кількість вітчизняних та закордонних науковців приділяє увагу дослідженню управління змінами на підприємствах, серед яких можна виділити Гарафонову [1], Приймак [8], Коптєва[5], Al-Haddad [13], Guo [17], Jacobs [20], Hensel [18] та інші.

Не дивлячись на суттєву увагу дослідників приділену процесу управління змінами, недостатньо уваги приділено визначенню передумов, за яких менеджменту підприємства доцільно впроваджувати управління змінами, та наслідків зволікання з впровадженням або, навпаки, з можливим короткостроковим та довгостроковим позитивним впливом на діяльність підприємств.

Проведений аналіз значної кількості наукових робіт дозволив:

по-перше, скласти вичерпний перелік передумов впровадження управління змінами та можливі короткострокові та довгострокові наслідки покликані якісним чи неякісним процесом управління змінами,

по-друге, систематизувати та згрупувати ключові чинники, надати авторське бачення причин та результатів реалізації процесу.

Опрацювання фахової літератури, критичний аналіз та узагальнення дозволили запропонувати розподіл передумов впровадження управління змінами на підприємстві на групи за трьома критеріями:

1. за економічною природою – ринкові та неринкові,
2. за масштабом впливу на коло зацікавлених осіб – глобальні та локальні,
3. за рівнем зв'язку із людьми – пов'язані та непов'язані.

Будь-яке підприємство сьогодні відчуває вплив змін у зовнішньому середовищі та не має навіть права ігнорувати їх. У той же час, постає важливе питання, чи всі зміни доцільно відстежувати, чи є вони вагомими та суттєвими для швидкого реагування, впровадження певних рішень на рівні підприємства. Ми наголошуємо, що в залежності від територіальних ринків, масштабу, розміру команди рівень впливу тих чи інших явищ буде різним. Тому, менеджменту підприємства бажано більше фокусуватися на специфічних для діяльності підприємства факторах, але й не втрачати можливостей, які можуть бути надані чинниками, що в меншому ступені впливають на діяльність підприємства.

Ефективне чи неефективне управління змінами або, навіть, відсутність управління ними на підприємствах в сучасному світі будуть мати короткострокові або довгострокові наслідки. Тому, саме за критерієм горизонту впливу, було запропоновано розподіл потенційних наслідків управління змінами.

Наочно результат проведеної роботи представлено на рисунку 1. З рисунку 1 видно, що передумовами впровадження менеджментом підприємства управління змінами, може стати широке коло явищ та подій. Наведене групування та перелік передумов, довгострокових та короткострокових наслідків, має допомогти управлінцям передбачити вплив того чи іншого явища в зовнішньому середовищі підприємства, та вчасно вжити заходів направлених на використання можливостей, які можуть надавати зміни, та адаптацію діяльності підприємства до негативних подій. На наш погляд, менеджменту підприємства доцільно визначити силу і ступінь впливу тих чи інших зовнішніх факторів, скласти їх ранжований перелік, відповідно до специфіки власної діяльності та сформованих фокусів управлінської діяльності. Це дозволить суттєво покращити систему моніторингу за зовнішнім середовищем та надати перелік практичних порад щодо удосконалення управління змінами соціально-економічної системи підприємства.

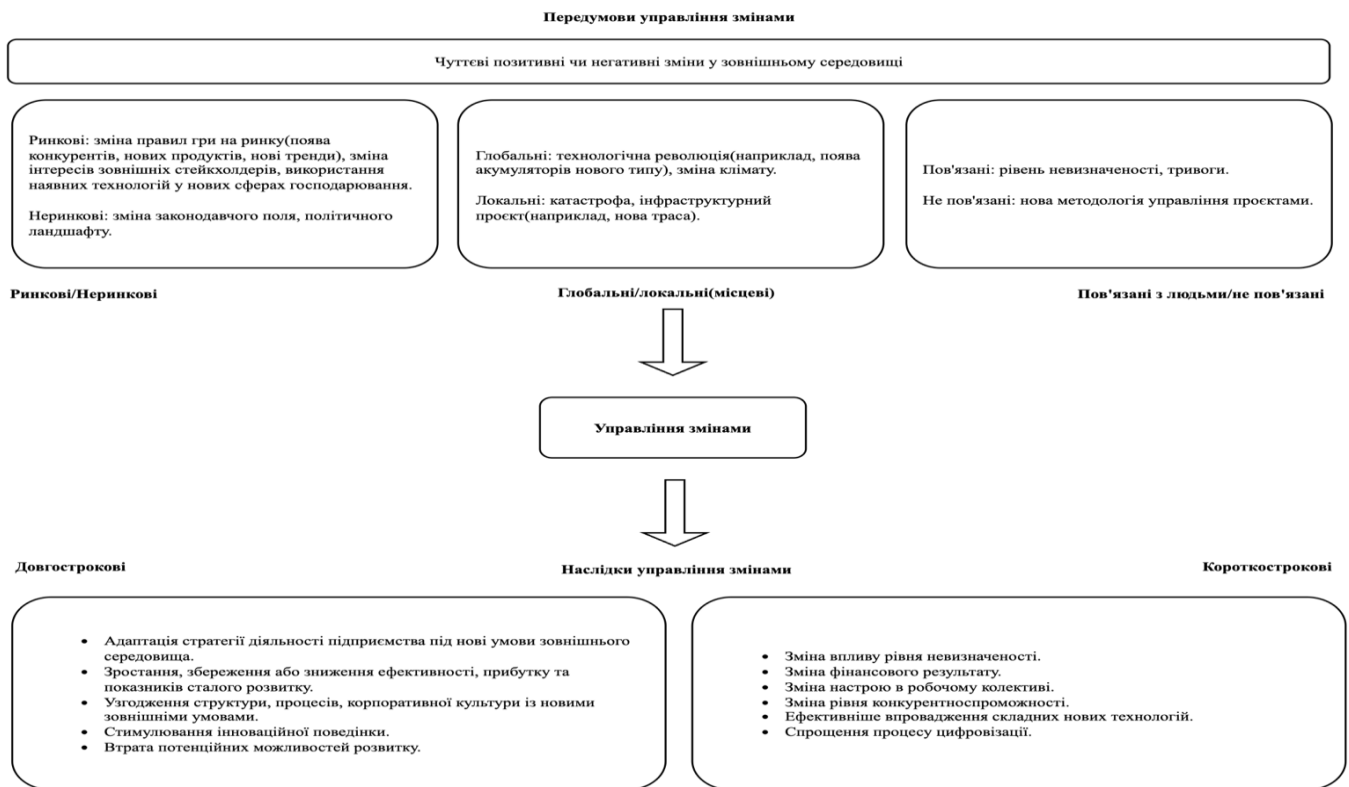


Рис. 1. Передумови та наслідки управління змінами на підприємстві

Джерело: складено автором на основі [1-27]

Відповідно до поточного стану підприємства, наявних ресурсів та компетенцій, менеджменту доцільно ухвалити рішення щодо необхідності та актуальності врахування довгострокових та короткострокових наслідків від впровадження управління змінами.

Доходимо висновку, що управління змінами має бути проактивним процесом, метацілью якого – є постійного підтримання на заданому рівні готовності організації змінюватися відповідно до впливу зовнішнього середовища. Подальша робота авторів буде спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання щодо покращення процесу управління змінами соціально-економічної системи підприємства, в тому числі на основі сформованих результатів.

Список літературних джерел:

1. Гарафонов О., Жосан Г., Хвостенко В. Теоретичні засади та практичні інструменти управління змінами на підприємстві. *Development Service Industry Management*. № 1. С. 285–290. DOI:[10.31891/dsim-2025-9\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(39)).
2. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. № 10, 2018, 31.10.2018.
3. Гронь О. В. Інструментарій управління стратегічними змінами підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Харківський національний економічний університет, 2013. 20 с.
4. Коба Н. В., Тарасов С. А. Управління змінами як інструмент впровадження управління знаннями в організації. *Ефективна економіка*. № 4, 2015.
5. Коптева Г. М., Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. № 2. С. 73–77. DOI:[10.20998/2519-4461.2023.2.73](https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73).
6. Нетребя І. О. Управління знаннями в системі організаційної культури підприємства. *Ефективна економіка*. № 4. DOI:[10.32702/2307-2105-2021.4.82](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.82).
7. Петрова І. Л. М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудових відносин. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. № 1. С. 89–95.
8. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. *Галицький економічний вісник*. Вип. 57, № 2. С. 99–106. DOI:[10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.099](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.099).
9. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 1(107). С. 39–46. DOI:[10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46).
10. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. *Економіка та суспільство*. № 53. DOI:[10.32782/2524-0072/2023-53-79](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79).
11. Хаджинова О., Бурак П. Передумови удосконалення системи управління стратегічними змінами в діяльності підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Вип. 1, № 32.
12. Шимановська-Діанич Л. М., Сосян М. М. Управління стратегічними змінами вітчизняними підприємствами під час війни та в поствоєнний період. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 26.11.2024. DOI:[10.5281/ZENODO.14549849](https://doi.org/10.5281/ZENODO.14549849).

13. Al-Haddad S., Kotnour T. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*. Вип. 28, № 2. С. 234–262. DOI:[10.1108/jocm-11-2013-0215](https://doi.org/10.1108/jocm-11-2013-0215).
14. Dempsey M., Geitner L., Brennan A. та ін. A Review of the Success and Failure Factors for Change Management. *IEEE Engineering Management Review*. Вип. 50, № 1. С. 85–93. DOI:[10.1109/EMR.2021.3130989](https://doi.org/10.1109/EMR.2021.3130989).
15. Errida A., Lotfi B. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*. Вип. 13, 01.01.2021. DOI:[10.1177/18479790211016273](https://doi.org/10.1177/18479790211016273).
16. Furxhi G., Dollija E. An analysis of factors that impact the change management process. *Technology transfer: innovative solutions in Social Sciences and Humanities*. 31.03.2021. С. 18–20. DOI:[10.21303/2613-5647.2021.001674](https://doi.org/10.21303/2613-5647.2021.001674).
17. Guo H., Polak P. Intelligent finance and change management implications. *Humanities and Social Sciences Communications*. Вип. 10, № 1. С. 413. DOI:[10.1057/s41599-023-01923-4](https://doi.org/10.1057/s41599-023-01923-4).
18. Hensel P. A. K., Payne D. M. Guiding Principles for Ethical Change Management. *J. of Business and Management*. Вип. 24, № 2. С. 19–46. DOI:[10.1504/JBM.2018.141265](https://doi.org/10.1504/JBM.2018.141265).
19. Idogawa J., Bizarrias F. S., Câmara R. Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management Journal*. Вип. 29, № 7. С. 2009–2033. DOI:[10.1108/BPMJ-11-2022-0625](https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2022-0625).
20. Jacobs G., Van Witteloostuijn A., Christe-Zeyse J. A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. Вип. 26, № 5. С. 772–792. DOI:[10.1108/jocm-09-2012-0137](https://doi.org/10.1108/jocm-09-2012-0137).
21. Korsakienė R., Juodeikė R., Bužavaitė M. Factors Impacting and Restricting Success of Organisational Changes. *Contemporary Issues in Business, Management and Education*. Vilnius Gediminas Technical University, 2017. DOI:[10.3846/cbme.2017.096](https://doi.org/10.3846/cbme.2017.096).
22. Lebid O. The role of organizational culture in the implementation of the strategic change management mechanism at the enterprise. *Actual problems of innovative economy*. № 2020/1. С. 87–91. DOI:[10.36887/2524-0455-2020-1-15](https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-1-15).
23. Nahmias A. H., Crawford L., Combe M. Factors that influence and are influenced by change projects. *Defining the Future of Project Management*. Washington, DC. Newtown Square : Project Management Institute, 2010. Also available online, URL: <https://www.pmi.org/learning/library/factors-influence-organizational-change-projects-6495>.
24. Philip J. Viewing Digital Transformation through the Lens of Transformational Leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. Вип. 31, № 2. С. 114–129. DOI:[10.1080/10919392.2021.1911573](https://doi.org/10.1080/10919392.2021.1911573).
25. Sailer P., Britta Stutzmann, Dr. Lisanne Kobold. Successful digital transformation - How Change Management helps you to hold course. Siemens IoT Services, 2019.
26. Smith C., Hyde J., Falkner T. та ін. The Role of Organizational Change Management in Successful Strategic Enrollment Management Implementation. *Strategic Enrollment Management Quarterly*.
27. Triscari J. S. Organizational Change? Organizational Development? Organizational Transformation?: Why Do We Care What We Call It? *Adult Education Research Conference*. St. Louis, MO, 2008. Also available online, URL: <https://newprairiepress.org/aerc/2008/papers/68>.

Кондрач Діана Віталіївна, магістр,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.е.н., професор Кожем'якіна С.М.

УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ФОП «SKINDOC»)

Сучасні економічні умови в Україні характеризуються високою динамікою змін, підвищеною конкуренцією та швидкою цифровізацією бізнес-процесів. Малі підприємства є важливою частиною економіки, оскільки вони сприяють зайнятості населення, формують інноваційний потенціал і забезпечують гнучкість ринку. Разом із тим вони стикаються з обмеженими ресурсами, нестабільністю законодавчого середовища та потребою в адаптації до нових технологій [1].

Однією з ключових проблем функціонування малих підприємств є нестабільність ринку та сезонність попиту, що особливо проявляється у сфері косметологічних послуг. Власники змушені адаптувати стратегію управління, фінансове планування та маркетингову політику до коливань активності споживачів протягом року.

На прикладі ФОП «SKINDOC» можна простежити, як сезонний фактор, зміни споживчої поведінки та впровадження цифрових технологій впливають на ефективність управління підприємством.

Метою дослідження є аналіз системи управління малим підприємством у сучасних умовах та визначення шляхів підвищення ефективності діяльності на прикладі ФОП «SKINDOC».

Під час дослідження застосовано методи аналізу фінансово-економічних показників, спостереження, SWOT-аналізу, порівняння, а також узагальнення сучасних наукових підходів у сфері управління малим бізнесом. Дані збиралися з внутрішніх документів підприємства, статистичних звітів та наукових публікацій [2, 3].

Передбачається, що ефективне управління малим підприємством у сучасних умовах можливе завдяки впровадженню цифрових технологій, гнучкому плануванню та диверсифікації послуг, що дозволить знизити вплив сезонності на фінансові результати підприємства.

Підприємство надає косметологічні послуги і функціонує за моделлю, де власник приймає

більшість оперативних рішень. Такий підхід забезпечує швидкість реагування на ринкові зміни, але створює ризик перевантаження керівника. Саме підприємство має невелику кількість працівників, що дозволяє зберігати індивідуальний підхід до клієнтів і забезпечує гарну якість обслуговування.

Проблеми виявлені в ході дослідження: відсутні системного планування фінансів, обмежене використання цифрових інструментів для управління клієнтами, недостатня формалізація маркетингової стратегії.

Таблиця 1

Характеристика діяльності ФОП «SKINDOC»

Показник	До впровадження CRM	Після впровадження CRM	Зміна, %
Кількість клієнтів	200	260	+30%
Середній час обробки запиту клієнта	15хв	5хв	-66%
Витрати на адміністрування	5000 грн	3500 грн	-30%

Водночас впровадження базової сrm-системи дозволило автоматизувати облік клієнтів, зменшити час обробки замовлень та підвищити задоволеність клієнтів. Активна робота в соціальних мережах призвела до зростання клієнтської бази на 30% за рік

Конкурентне середовище. На локальному ринку косметологічних послуг у місті функціонує понад 10 подібних підприємств. Основна конкуренція відбувається у сфері якості обслуговування ціноутворення та кваліфікації спеціалістів. Конкурентними перевагами ФОП «SKINDOC» є гарна якість послуг, застосування сучасного обладнання, ефективна комунікація з клієнтами, зручна система онлайн-запису.

Таблиця 2

Сезонна динаміка клієнтської бази ФОП «SKINDOC» за пів року

Місяць	Кількість клієнтів	Примітка
Липень	70	Літо, низький сезон
Серпень	75	Літо, низький сезон
Вересень	150	Початок росту
Жовтень	350	Початок пікового сезону
Листопад	400	Пік активності
Грудень	420	Пік активності

Сезонність у діяльності ФОП «SKINDOC» є одним із ключових чинників, що впливають на роботу. Це визначається специфікою процедур, тобто під час теплого періоду більшість процедур заборонено через активне сонце, що призводить до мінімальної кількості клієнтів. З вересня починається ріст активності, а піковий період спостерігається з жовтня по березень.

Таблиця 3

SWOT-аналіз діяльності підприємства

Категорія	Позитивні фактори (S, O)	Негативні фактори (W, T)
Внутрішні	Гнучкість управління, гарна якість обслуговування	Перевантаження керівника, нестача ресурсів
Зовнішні	Попит на косметичні послуги	Сезонність попиту, конкуренція галузі
Технологічні	Використання сrm систем	Недостатня цифрова аналітика

Таблиця 4

Особливості управління малим бізнесом у сучасних умовах

Сучасні умови ведення бізнесу вимагають:
- активного використання цифрових технологій
- оптимізації бізнес процесів
- впровадження інноваційних маркетингових рішень
- постійного аналізу конкурентного середовища

Для малих підприємств, як ФОП «SKINDOC» критично важливо поєднувати гнучкість у прийнятті рішень з використанням сучасних цифрових інструментів управління.

Таблиця 5

Проблеми та виклики

Економічні	Обмежені фінансові ресурси, підвищення цін на матеріали та послуги
Організаційні	Перевантаження керівника, відсутність формалізованих процесів
Цифрові	Необхідність впровадження CRM, онлайн просування та аналітики
Конкуренція	Зростання числа дерматологічних/косметологічних клінік

Пропонується: впровадження KPI для моніторингу ключових показників ефективності, розробка маркетингової стратегії з урахуванням сезонності попиту, цифровізація облікових та управлінських процесів, делегування частини адміністративних функцій для зменшення навантаження керівника, використання інструментів онлайн-аналітики для оцінки ефективності рекламних компаній. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства.

Також показало, що сезонний спад у літній період суттєво впливає на фінансові показники підприємства. Для зниження ризиків пропонується запровадити послуги, які дозволені у літній сезон; створення програм лояльності для постійних клієнтів; акційна політика у міжсезоння та підвищення цифрової присутності бренду.

У перспективі ФОП «SKINDOC» планує розширення спектра послуг, відкриття нового кабінету та залучення додаткових спеціалістів. Передбачено подальше вдосконалення онлайн-комунікації та створення мобільного застосунку для запису клієнтів. Це дозволить стабілізувати прибутки протягом року та зменшити сезонні коливання.

Малі підприємства є важливим ресурсом економічного розвитку, але потребують сучасних підходів до управління, що враховують цифровізацію, адаптацію до нестабільних умов та зміни у споживчих пріоритетах. Досвід ФОП «SKINDOC» демонструє, що навіть невелике підприємство може ефективно функціонувати за умови грамотного управління, цифровізації бізнес-процесів і гнучкого реагування на сезонні зміни. Підприємство має потенціал для подальшого розвитку, впровадження інновацій та розширення клієнтської бази. Тобто, гнучкість, інноваційність та клієнтоорієнтованість стають ключовими факторами успіху. Запропоновані заходи можуть бути застосовані й до інших малих підприємств у сфері послуг.

Основною проблемою залишається сезонність попиту, яку можна пом'якшити через диверсифікацію послуг і маркетингові програми.

Гіпотеза підтвердилася – цифрові інструменти та стратегічне управління сприяють підвищенню ефективності малого бізнесу.

Список літературних джерел:

1. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» – Відомості Верховної Ради України, 2023.
2. Друкер П. Ефективний керівник – Київ: Основи, 2020
3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. – Харків: Віват, 2021.
4. Іваненко О.О. Управління малими підприємствами: сучасні виклики та тенденції // Економічний простір. – 2022. – №178. – С. 34-39.

Кошель Родіон Сергійович, магістр

Державний торговельно-економічний університет

Науковий керівник – к.е.н., доцент Болгов В.С.

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРИРОДНИХ МОНОПОЛІЙ У СФЕРІ ЕНЕРГЕТИКИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС

Вивчення механізмів державного регулювання природних монополій у сфері енергетики в Україні та країнах Європейського Союзу дозволяє виокремити як суттєві досягнення, так і критичні виклики. Формування конкурентних структур в національній економіці України відображає стрижневий вектор та цільову установку ринкових трансформацій останніх десятиліть. Енергетика є стратегічною галуззю економіки, де присутність природних монополій обумовлена високими

капіталовкладеннями та інфраструктурними обмеженнями. Разом з тим, сектор природних монополій залишається одним з ключових компонентів інфраструктурного забезпечення сталого розвитку національної соціально-економічної системи [1].

Монополії, проникаючи в усі сфери відтворювального процесу й обумовлюючи додаткові суспільні витрати монопольної влади, впливають на цивілізоване функціонування ринку. Природна монополія – це монополія, заснована на безперечній перевазі у витратах для присутньої на ринку фірми. Природна монополія може існувати тому, що вона має деякі унікальні природні ресурси, наприклад шахту з єдиними відомими покладами певної корисної копалини, або завдяки вкладенням капіталу в минулому, які не можуть бути відтворені конкурентом, наприклад у національну систему електропостачання [2].

Природні монополії виробничого типу виступають як опорна конструкція загальної структури монополій, формуються при наявності певних об'єктивних умов функціонування галузевого ринку й, на відміну від штучних монополій, характеризуються стійким домінуванням і реальною монопольною владою на відповідному ринку.

Оскільки основним завданням природних монополій стає забезпечення умов для розвитку інших секторів економіки, отже, ці монополії займають центральне місце в інфраструктурних галузях економіки: електроенергетиці, нафтовій і газовій галузях, у різних видах транспорту й зв'язку. Особливе місце природних монополій поза конкурентною економікою визначає їхній особливий статус. Існування природних монополій неможливо без спеціального контролю з боку інших секторів економіки. Цей контроль здійснюється державою, яка стежить за виконанням основної природних монополій – створювати умови для розвитку інших галузей у тих сферах, де конкуренція неможлива. Ключове положення природних монополій в економічній системі визначає можливість регулювання всієї системи за допомогою управління її природними монополіями. Таке регулювання економіки може здійснюватися державою, якщо воно зберігає контроль над природними монополіями [2].

Формування законодавчого базису державного регулювання в енергетиці здійснювалося шляхом розробки за безпосередньою участю Комісії та прийняття ВРУ Законів України «Про електроенергетику» та «Про природні монополії». В Україні регулювання природних монополій енергетики здійснює Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) [3].

НКРЕКП у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, актами Президента України, актами Кабінету Міністрів України, іншими нормативно-правовими актами, а також цим Положенням. Основними завданнями НКРЕКП є:

- 1) державне регулювання діяльності суб'єктів природних монополій та суб'єктів господарювання, що провадять діяльність на суміжних ринках, у сферах електроенергетики, тепlopостачання, централізованого водопостачання та водовідведення, на ринках природного газу, нафтового (попутного) газу, газу (метану) вугільних родовищ та газу сланцевих товщ (далі - природний газ), нафти та нафтопродуктів, а також перероблення та захоронення побутових відходів;
- 2) збалансування інтересів суб'єктів господарювання, споживачів і держави;
- 3) забезпечення прозорості і відкритості діяльності на ринках природних монополій та на суміжних ринках у сферах тепlopостачання, централізованого водопостачання і водовідведення;
- 4) сприяння розвитку конкуренції у сферах виробництва і постачання електричної та теплової енергії, на ринку природного газу, а також перероблення побутових відходів;
- 5) забезпечення проведення цінової і тарифної політики у сферах електроенергетики, тепlopостачання, централізованого водопостачання та водовідведення, перероблення та захоронення побутових відходів, у нафтогазовому комплексі, сприяння впровадженню стимулюючих методів регулювання цін [3].

У Європейському Союзі регуляторна політика базується на принципах прозорості, незалежності та стимулювання конкуренції. Незалежні регуляторні органи здійснюють чіткий нагляд за тарифами та діяльністю енергетичних компаній, впроваджуючи розділення функцій (unbundling) між генерацією та розподілом енергії. Це забезпечує високу ефективність інвестицій, стабільність тарифної політики та захист прав споживачів. В Україні, незважаючи на поступові кроки до імплементації європейських стандартів, процес регулювання природних монополій залишається недостатньо досконалим. Основними проблемами є:

- обмежена прозорість тарифоутворення, що ускладнює прогнозування витрат для споживачів та бізнесу;
- часткова незалежність регулятора, що створює ризики політичного впливу на прийняття рішень;

– недостатній рівень конкуренції на ринку, що обмежує стимул до підвищення ефективності діяльності підприємств [4].

Країни ЄС керуються принципами лібералізації енергетичних ринків, запровадженими Директивами ЄС щодо електроенергетики та газу. Наприклад, в Німеччині використовується модель стимулюючого тарифного регулювання, а саме оператори мереж отримують право на встановлення тарифів на основі очікуваних витрат та інвестицій, що стимулює ефективність. Функції генерації та розподілу строго розділені, що запобігає конфлікту інтересів. У Франції, основний акцент на контроль тарифів на розподіл і передачу електроенергії, оскільки ці сегменти є природними монополіями. Ринок генерації та постачання відносно лібералізований: компанії конкурують у виробництві та продажу електроенергії. Регулятор розраховує тарифи за формулою RAB, що дозволяє включати витрати на інвестиції в мережу до тарифів [5].

Аналіз практик регулювання природних монополій у сфері енергетики в країнах Європейського Союзу дозволяє зробити низку узагальнених висновків. По-перше, характерною рисою є чітке розділення функцій між генерацією, постачанням та розподілом енергії, що забезпечує прозорість ринку та запобігає зловживанню домінуючим становищем. По-друге, створення незалежних регуляторних органів у кожній країні сприяє неупередженості у встановленні тарифів та контролі за якістю послуг, водночас забезпечуючи стабільність і передбачуваність для інвесторів. По-третє, у багатьох країнах ЄС застосовується стимулююче тарифне регулювання, яке враховує не лише економічно обґрунтовані витрати операторів мереж, а й ефективність їхньої діяльності та інноваційні показники. Нарешті, лібералізація ринку генерації та постачання електроенергії створює конкурентне середовище, що сприяє підвищенню ефективності та якості обслуговування споживачів. Загалом, досвід ЄС демонструє, що комбінація незалежного регулювання, стимулюючих механізмів та функціонального розділення ринку дозволяє досягати оптимального балансу між ефективністю, доступністю та інвестиційною привабливістю енергетичного сектору. Запровадження європейських підходів дозволить підвищити ефективність енергетичного сектору та забезпечити економічну стабільність країни.

Сучасний розвиток суспільних відносин підштовхують до лібералізації економічних процесів, що в свою чергу не призведе до повного зникнення природних монополій, але в парадигмі ліберальних змін відбудеться пом'якшення державного контролю та методів регулювання їх діяльності, що потребуватиме формування механізму, який враховуватиме специфічні риси сучасних економічних відносин. Регулювання монополії в нинішній економіці потребує збалансованого підходу, наступний потужний контроль може блокувати інновації, тоді як недостатній контроль може сприяти зловживанню монополюючим становищем [7].

Список літературних джерел:

1. Венгер В. В. Регулювання діяльності природних монополій: теорія практика Київ, 2017. 204 с.
2. Стадницький Ю. І. Державне регулювання діяльності природних монополій: монографія. Львів, 2008. 224 с.
3. Про затвердження Положення про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг. 2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/715/2014#Tex> (дата звернення 12.10.2025)
4. Keller, J. (2022). Challenging natural monopolies: Assessing market power in energy networks. *Energy Economics*, 106, 105758. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301421522004475> (дата звернення 12.10.2025)
5. Біленька Ю. О. Роль держави в розвитку природно-монополюючих ринків. Соціально-економічні проблеми адаптації реального сектору в сучасних умовах. Донецьк : «Цифрова типографія», 2013. С.14-16.
6. Болгов В. Формування державної антимонополюючої політики в умовах розвитку цифрової економіки *Вісник Хмельницького національного університету* 2024, № 4 С. 199-204.
7. Болгов В., Ахновська І. Регулювання ринку природної монополії в умовах економіки знань *Цифрова економіка та економічна безпека: науково-практичний журнал* Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка. – 2023. – №8 (08). – С. 161–167. – DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-27>

Кравчук Дмитро Олексійович, магістр
Київський університет ринкових відносин
Науковий керівник – к.е.н., доцент Кулік А.В.

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Орієнтація України на інтеграцію до європейського і світового співтовариства вимагає створення умов для стабільного розвитку держави на засадах сталого розвитку. Одним із

найвпливовіших елементів впровадження цієї концепції визнано соціальну відповідальність, розвиток якої нерозривно пов'язаний зі становленням та діяльністю самоорганізованих стейкхолдерів, які постають як її інститути. Сучасні виклики, що постали перед нашою державою в умовах воєнних дій, суттєво змінили логіку функціонування бізнесу та вивели на порядок денний питання інституціоналізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). У період руйнування виробничих ланцюгів, релокації підприємств і масштабних соціально-економічних втрат бізнесові структури вимушені адаптуватися не лише для власного виживання, але й для підтримки суспільства. Саме в таких умовах КСВ виступає не просто елементом репутаційної політики, а стратегічним механізмом зміцнення стійкості економіки та соціального середовища. Зростання ролі бізнесу як соціального актора, що здатен компенсувати окремі функції держави, формує нову парадигму взаємодії приватного та публічного секторів у післявоєнному відновленні [1]. В цьому контексті особливого значення набуває питання комунікації між бізнесом і громадськістю, оскільки саме прозорість і відкритість можуть зменшити соціальну напругу та збільшити рівень довіри.

Важливо підкреслити, що інституціоналізація КСВ передбачає закріплення практик відповідального бізнесу у внутрішніх регламентах компаній, у корпоративних кодексах і стратегічних планах розвитку. В умовах війни українські компанії розширюють напрями соціальних інвестицій: підтримка Збройних сил України, фінансування гуманітарних програм, забезпечення працівників безпечними умовами праці, створення програм психологічної підтримки та перекваліфікації кадрів. Ці практики поступово інтегруються в корпоративні стратегії, набуваючи системного характеру, що є ознакою переходу від ситуативної благодійності до повноцінних КСВ-механізмів [2]. Додатково слід зазначити, що в умовах безпрецедентної міграції трудових ресурсів компанії формують нові програми повернення інтелектуального потенціалу та інвестують у збереження людського капіталу.

Особливістю нинішнього етапу розвитку КСВ є її орієнтація на стійкість та довгострокові результати. Підприємства дедалі частіше розглядають власні інвестиції у соціальну сферу не як короткострокову допомогу, а як елемент формування власного конкурентного середовища у післявоєнній економіці. Інтеграція принципів КСВ сприяє підвищенню довіри з боку міжнародних партнерів та інвесторів, що особливо важливо для доступу до зовнішніх ринків капіталу і технологій. У цьому контексті прозора звітність за стандартами ESG (Environmental, Social, Governance) стає не лише інструментом оцінки ефективності, але й вимогою для участі у глобальних ланцюгах поставок [3]. До того ж, запровадження цих стандартів сприяє глибшій інтеграції української економіки у європейський та світовий ринок, що є критично важливим для післявоєнного відновлення [4].

Водночас процес інституціоналізації КСВ ускладнюється через низку бар'єрів. До них належать обмеженість фінансових ресурсів підприємств, нестабільність регуляторного середовища, відсутність сталих механізмів державного стимулювання. Крім того, значна частина бізнесу змушена концентрувати ресурси на поточних завданнях – збереженні виробництва, забезпеченні логістики, підтримці мінімальної платоспроможності. Це обмежує можливості для стратегічного планування КСВ, зумовлюючи переважання тактичних рішень. Проте навіть за таких умов спостерігається поступове накопичення інституційного досвіду, що в перспективі створює основу для формування сталих КСВ-практик [5]. Також можна відзначити, що зростає роль лідерських якостей власників та топ-менеджерів, які стають ініціаторами соціальних проєктів і задають тон всій корпоративній культурі.

Важливою тенденцією є поява галузевих і регіональних ініціатив у сфері КСВ. Бізнес-асоціації, торгово-промислові палати та професійні об'єднання відіграють ключову роль у поширенні стандартів відповідального бізнесу, організації платформ для обміну досвідом, реалізації колективних проєктів. Це сприяє не лише інституціоналізації КСВ на рівні окремих компаній, але й формуванню стійких практик у межах секторів економіки та регіональних спільнот. У майбутньому саме такі колективні ініціативи здатні забезпечити синергетичний ефект у процесі післявоєнного відновлення [6]. Розвиток цих ініціатив вимагає інтеграції з місцевими органами влади та громадськими організаціями, що створює унікальний простір для колективного лідерства.

Додатково варто врахувати, що сучасна трансформація КСВ в Україні пов'язана не лише з внутрішніми процесами, але й з інтеграцією до європейського економічного та правового простору. Участь у міжнародних програмах, орієнтація на стандарти ЄС, співпраця з транснаціональними корпораціями стимулюють українські підприємства адаптувати свої підходи до принципів соціальної відповідальності. Це, в свою чергу, створює можливості для підвищення їхньої конкурентоспроможності, посилення іміджу на міжнародних ринках та залучення нових партнерів. У перспективі такий процес сприятиме не лише відновленню національної економіки, але й її стійкій

інтеграції у світову систему [5]. Важливо, що ці процеси повинні бути підкріплені академічними дослідженнями і освітніми програмами, які забезпечуватимуть появу нового покоління фахівців, орієнтованих на модель сталого розвитку.

Нові реалії повоєнного відновлення вимагають від бізнесу активного впровадження інноваційних механізмів КСВ, які дають можливість не лише реагувати на поточні потреби, а й проактивно формувати соціально-економічне середовище. Це може включати впровадження цифрових платформ для спільної роботи з громадськістю, розробку систем моніторингу соціальних програм, а також стратегічне планування підтримки малих і середніх підприємств.

У довгостроковій перспективі розвиток КСВ в Україні буде залежати від взаємодії кількох факторів: інституційної підтримки з боку держави, готовності бізнесу інтегрувати соціальні стандарти у власні стратегії, а також рівня громадських очікувань. Зростаючий тиск із боку міжнародних партнерів і вимоги до прозорості звітності стимулюватимуть українські компанії до подальшої формалізації механізмів КСВ. У свою чергу, держава має створити регуляторні та податкові стимули, що сприятимуть розвитку корпоративної відповідальності як важливого елемента національної економічної безпеки [7].

Таким чином, інституціоналізація КСВ в умовах воєнних ризиків є не лише відповіддю на поточні виклики, але й стратегічним ресурсом післявоєнного розвитку України. Вона формує основу для відновлення соціальної інфраструктури, інтеграції у глобальні ринки та забезпечення довготривалої стійкості бізнес-середовища. Подальший розвиток цього процесу вимагатиме узгоджених дій бізнесу, держави та громадянського суспільства, що уможливить перехід до моделі сталого зростання у післявоєнній Україні. У цьому вимірі КСВ можна розглядати як інвестицію у майбутнє, що створює передумови для глибшої інтеграції України у систему світової економіки та гарантує соціальну стабільність.

Список літературних джерел:

1. Bamiatzi, V., Brieger, S. A., Karakulak, Ö. & et al. (2025). The Rise of Partisan CSR: Corporate Responses to the Russia–Ukraine War. *Journal of Business Ethics*, 198, 263–291. URL: <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05795-9> (дата звернення 23.09.2025).
2. Sytch, M., & Rider, C. I. (2024). How Ukrainian Companies Are Transforming Wartime Challenges Into Lifelines. *MIT Sloan Management Review*. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-ukrainian-companies-are-transforming-wartime-challenges-into-lifelines> (дата звернення 23.09.2025).
3. Павліха, Н. (2024). Впровадження ESG та корпоративної соціальної відповідальності у контексті циркулярної економіки: моніторинг ефективності та проблеми прозорості. *Економіка та суспільство*, 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-22> (дата звернення 19.09.2025).
4. Implementation of ESG reporting for Ukrainian companies.(2025). Public Organization “DIXI GROUP”. URL: <https://dixigroup.org/en/new-rules-of-the-game-experts-discussed-implementation-of-esg-reporting-for-ukrainian-companies> (дата звернення 19.09.2025).
5. Metelytsia, V., Valentinov, V., & Gagalyuk, T. (2025). Attitudes Toward ESG Reporting in a Crisis Economy: Insights From Interviews With Ukrainian Agricultural Enterprises. *Business Strategy and Development*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bsd2.70123> (дата звернення 20.09.2025).
6. Pokynchereda, V., Bondarenko, V., Pravdiuk, N., Ivanchenkova, L., & Sokoliuk, I. (2023). Corporate Social Responsibility in Ukraine Under Martial Law: Accounting Aspects. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 45(1), 428–439. URL: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.42> (дата звернення 20.09.2025).
7. Tkal, Y., Yarmak, T., Martynova, L., Yurchyk, I., & Andrusenko, N. (2025). Corporate Social Responsibility in Ukraine as a Tool for Sustainable Development. *Grassroots Journal of Natural Resources*, 8(1), 566–582. URL: <https://doi.org/10.33002/nr2581.6853.080123> (дата звернення 21.09.2025).

Кузьменко Дмитро Сергійович, бакалавр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – кандидат економічних наук, доцент Шульгіна Т.С.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ АДАПТАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО ДИНАМІКИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасних умовах постійних соціально-економічних змін, глобалізаційних процесів і зростання невизначеності ринкового середовища здатність організації швидко адаптуватися до зовнішніх викликів стає ключовим фактором її конкурентоспроможності та виживання. Різкі коливання економічних показників, технологічні трансформації, цифровізація бізнес-процесів, воєнні ризики та зміни у поведінці споживачів змушують компанії переосмислювати традиційні підходи до стратегічного планування. Формування ефективних стратегій адаптації є необхідною умовою забезпечення стійкості, розвитку та збереження гнучкості організацій у довгостроковій перспективі.

Актуальність дослідження посилюється тим, що в умовах турбулентності зовнішнього середовища організації стикаються з потребою постійно оновлювати свої стратегії, швидко реагуючи на зміни факторів макро- та мікросередовища. Традиційні статичні моделі управління вже не відповідають сучасним викликам, тому ключовою компетенцією стає здатність до стратегічної адаптації – тобто безперервного узгодження внутрішніх можливостей організації з динамікою зовнішнього середовища.

У воєнних та післявоєнних умовах розвитку української економіки питання адаптації набуває особливого значення. Зовнішні загрози, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит ресурсів та зростання ролі цифрових технологій вимагають від організацій оперативного прийняття рішень, модернізації управлінських процесів та впровадження стратегічних інновацій. Саме тому формування адаптивних стратегій є не просто напрямком розвитку, а життєво необхідним елементом стратегічного управління.

Мета дослідження полягає у визначенні основних підходів, принципів та механізмів формування стратегій адаптації організації до змін зовнішнього середовища в умовах нестабільності та високої динаміки ринку.

Формування стратегій адаптації організації передбачає створення такої системи управління, яка здатна ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та використовувати їх як можливості для розвитку. Центральним елементом цього процесу є стратегічний аналіз, що включає оцінку макроекономічних, політичних, технологічних, соціальних та конкурентних факторів. Використання інструментів SWOT-, PEST- та GAP-аналізу дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, можливості та загрози, що формують основу для адаптивного стратегічного планування [1].

Однією з ключових характеристик адаптивної стратегії є гнучкість, яка передбачає здатність організації швидко змінювати напрямки діяльності, структуру управління та бізнес-моделі залежно від умов середовища. Гнучкість забезпечується через диверсифікацію продуктів та послуг, розвиток інноваційного потенціалу, цифрову трансформацію та підвищення кваліфікації персоналу.

Важливу роль у формуванні стратегій адаптації відіграє система моніторингу зовнішнього середовища, яка дозволяє виявляти сигнали змін на ранніх етапах та запобігати кризовим ситуаціям. Впровадження аналітичних інструментів Big Data, штучного інтелекту та бізнес-аналітики допомагає збирати, обробляти та інтерпретувати інформацію, потрібну для своєчасного прийняття управлінських рішень.

Не менш важливою складовою є організаційна культура, що сприяє формуванню адаптивного мислення та готовності до змін серед персоналу. Культура інновацій, відкритість до експериментів, орієнтація на командну роботу та взаємну підтримку формують середовище, в якому стратегічна адаптація стає природним процесом розвитку організації [2].

Адаптивні стратегії можуть бути реалізовані через такі напрями: реструктуризацію бізнес-процесів, впровадження гнучких методологій управління (Agile, Lean), цифрову модернізацію операцій, розвиток партнерств та мережових форм співпраці. Особливу актуальність набуває концепція стратегічної резильєнтності (resilience), яка визначає здатність організації не лише витримувати зовнішні потрясіння, а й швидко відновлюватися після них.

Формування ефективної адаптаційної стратегії є ключовим завданням стратегічного менеджменту, спрямованим на забезпечення стійкості організації до змін довкілля. Основною метою цього процесу є досягнення балансу між гнучкістю та стабільністю управлінської системи. Гнучкість дає змогу швидко реагувати на непередбачувані обставини, тоді як стабільність забезпечує збереження організаційної цілісності, корпоративної культури та стратегічної орієнтації. Успішна адаптація можлива лише за умови системного підходу, що охоплює етапи аналізу, прогнозування, стратегічного вибору та реалізації управлінських рішень.

Першим етапом формування адаптаційної стратегії є комплексний стратегічний аналіз зовнішнього середовища. Він передбачає ідентифікацію макро- та мікрорівневих факторів, що впливають на діяльність організації, зокрема економічних, політичних, технологічних, соціокультурних та правових. У практиці управління для цього застосовують такі інструменти, як PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, метод сценарного планування, система раннього попередження ризиків тощо. На цьому етапі важливо визначити ключові тренди, які формують нові виклики та можливості для організації.

Іншим етапом є внутрішній аудит та оцінка потенціалу організації. Ефективна адаптаційна стратегія має спиратися на реальні ресурси – фінансові, кадрові, технологічні та інформаційні. Аналіз внутрішнього середовища дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, а також критичні фактори

успіху, що впливають на здатність організації реагувати на зміни. Важливо оцінити рівень організаційної гнучкості, інноваційного потенціалу, компетентність управлінського персоналу та готовність до трансформацій.

Наступним етапом є розроблення стратегічних альтернатив та вибір оптимального варіанту адаптації. У цьому контексті доцільно використовувати підхід портфельного управління, який дозволяє оцінити ефективність різних стратегічних напрямів та пріоритезувати ті, що мають найвищий потенціал зростання. Для організацій, що функціонують у турбулентному середовищі, найефективнішими є комбіновані стратегії – наприклад, поєднання інноваційної, диверсифікаційної та антикризової. Рішення про вибір конкретної стратегії повинно ґрунтуватися на кількісних та якісних показниках, включно з оцінкою ризиків, фінансової стійкості та очікуваного ефекту.

Реалізація адаптаційної стратегії потребує створення системи управління змінами, що включає чітке розподілення відповідальності, механізми контролю та комунікації. На цьому етапі важливо налагодити ефективну взаємодію між усіма структурними підрозділами, забезпечити залучення персоналу до процесу змін та формувати внутрішню мотивацію до інновацій. Важливим елементом є гнучкість організаційної структури – створення кросфункціональних команд, впровадження проектного управління та Agile-методологій, які підвищують швидкість прийняття рішень.

Завершальним етапом є оцінювання результатів адаптаційної діяльності та коригування стратегії. Постійний моніторинг ефективності впроваджених заходів дозволяє виявляти відхилення, оцінювати досягнення поставлених цілей та вносити необхідні зміни у стратегічні плани. Для цього використовують систему ключових показників ефективності (KPI), бенчмаркінг та зворотний зв'язок від зацікавлених сторін. Головною метою цього етапу є забезпечення неперервного вдосконалення стратегії – перетворення адаптації на сталу функцію управління, що гарантує організації стабільний розвиток у динамічному зовнішньому середовищі.

Адаптація організації до динаміки зовнішньої середовища є необхідною умовою її сталого розвитку та конкурентоспроможності. Формування ефективних стратегій адаптації передбачає створення гнучкої системи управління, заснованої на засадах аналітичності, інноваційності та проактивності. Успішна реалізація таких стратегій можлива лише за умови інтеграції сучасних технологій, розвитку людського капіталу та формування культури безперервного удосконалення.

У сучасних реаліях адаптивні стратегії стають ключовим фактором підвищення резильєнтності українських організацій. Вони дозволяють не лише виживати в умовах турбулентності, а й ефективно використовувати зміни як можливості для зростання. Формування системи стратегічного управління, здатної до швидкої адаптації, є одним із головних напрямів модернізації управлінських процесів у ХХІ столітті.

Список літературних джерел:

1. Довбня, С., & Папуша, І. (2022). Еволюція стратегічного управління та особливості його сучасного етапу. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54>
2. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: сутність, класифікація стратегій, *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. № 2(12). С. 128–139.
3. Довбня С. Б., Чабанець Т. М. Інноваційне стратегічне планування : монографія. Дніпро : Ліра, 2020. 204 с.
4. Довбня С. Б. Методологічні основи формування інноваційної системи управління підприємством в умовах невизначеності. *Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy: Kollektive monograph – Aspekt Publishing*, Taunton, MA, United States of Amerika, 2015. С. 48–54.
5. Хаустова К. М. Аналіз «стратегічних розривів» як складова реалізації цілей інноваційного розвитку регіону в умовах змін. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет: Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка», 2015. Том 22. № 1. С. 71–77.
6. Verkhovod, I., Sysoiev, O., Marukhlenko, O., Haleta, Y., & Polishchuk, N. (2025). Procesos de transformación en el ámbito social bajo la ley marcial: retos y oportunidades. *Interacción Y Perspectiva*, 15(2), 570-582. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15092411>
7. Marukhlenko, O., & Kuzmenko, D. (2024). Політика згуртованості в єс: досвід для України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(13), 329-340. <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/294>

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ: МОТИВАЦІЯ ТА АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Головною складовою діяльності підприємства є його працівники, а керування процесами визначає кінцеву ефективність. Сучасні тенденції організації праці вимагають постійного розвитку управління людськими ресурсами [1, с.21]. Ефективність функціонування будь-якої організації безпосередньо залежить від рівня професіоналізму, мотивації та залученості персоналу до досягнення стратегічних цілей. Керування процесами в колективі визначає кінцеву результативність діяльності підприємства, оскільки дозволяє узгоджувати індивідуальні зусилля працівників із загальними завданнями організації.

Згідно Міністерства економіки додатково в Україні необхідно 4,5 мільйона працівників, щоб забезпечити щорічне зростання ВВП до 2030 року на 7%. У 2021 році офіційно працевлаштованих було приблизно 11,5 млн осіб, а у 2023 році ця цифра знизилась до 9 млн. [2]. Таким чином, спостерігається істотне скорочення робочої сили на ринку праці, що створює серйозні виклики для досягнення економічного зростання. Основні причини нестачі кваліфікованих кадрів пов'язані з мобілізацією до лав ЗСУ, масовою вимушеною міграцією працездатного населення за кордон і внутрішнім переміщенням у безпечніші регіони, а також із загостренням освітньо-професійних дисбалансів на ринку праці [3, с. 229].

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі трансформації соціально-економічного середовища, що безпосередньо вплинули на сферу управління людськими ресурсами. На думку вчених, основний вплив війни на розвиток людських ресурсів проявляється через такі фактори:

- психологічний стрес та тривожність. Постійна загроза для життя, втрата близьких та невизначеність майбутнього знижують емоційну стійкість, ускладнюють концентрацію та негативно впливають на загальну продуктивність працівників;

- обмежені можливості для розвитку. Військові дії обмежують доступ до освіти, професійних тренінгів, ресурсів для саморозвитку та інших засобів підвищення кваліфікації, що зменшує можливості розвитку адаптивних навичок;

- втрачена мотивація. Працівники можуть втрачати віру у стабільність компанії або у своє професійне майбутнє, що знижує їхню внутрішню мотивацію до роботи та самовдосконалення;

- порушення балансу між роботою та особистим життям. Проблеми з забезпеченням базових потреб та зміна умов праці ведуть до дисбалансу, що додатково ускладнює ефективність та психологічний стан персоналу [4, с. 231].

Відновлення економіки, відбудова інфраструктури та інтеграція ветеранів і внутрішньо переміщених осіб у суспільне та трудове життя вимагають нових підходів до роботи з персоналом. У таких умовах HR-менеджмент виходить за межі традиційних завдань і набуває ролі стратегічного чинника стійкості організацій.

Науковці вважають, що в умовах воєнного стану менеджери з управління людськими ресурсами повинні зосередити увагу на двох ключових напрямках: матеріальному забезпеченні працівників та їх психологічній підтримці [5, с.181]. Водночас вважаємо за необхідне доповнити ці завдання і іншими важливими аспектами: забезпеченням адаптації працівників до нових умов, визначенням функцій HR-менеджменту у процесі післявоєнної відбудови, а також переглядом та оновленням системи мотивації.

Однією з найгостріших соціально-економічних проблем після завершення війни в Україні стане суттєвий дефіцит людських ресурсів, зумовлений міграційними процесами, втратою кваліфікованих фахівців та психологічним виснаженням працівників, які залишалися у складних умовах воєнного часу. У цих обставинах саме HR-менеджмент відіграватиме ключову роль у відновленні робочого потенціалу держави, поверненні й реінтеграції спеціалістів до вітчизняного ринку праці, розробленні програм залучення молоді, ветеранів війни, людей з інвалідністю та інших соціально вразливих груп. Важливим завданням стане також утримання найдосвідченіших фахівців у країні через створення гідних умов праці, розширення можливостей для кар'єрного й професійного зростання, запровадження ефективних систем корпоративної підтримки та розвитку внутрішньої культури організацій.

Сучасний HR-менеджмент у процесах післявоєнної відбудови має виконувати не лише

операційну, а передусім стратегічну функцію, виходячи за межі традиційних адміністративних функцій, пов'язаних із підбором персоналу чи кадровим діловодством Його діяльність повинна охоплювати широкий спектр завдань, серед яких:

- розроблення та реалізація масштабних програм перекваліфікації й підвищення кваліфікації працівників відповідно до нових вимог ринку праці, які змінюватимуться під впливом технологічного прогресу та міжнародної інтеграції України;
- формування сучасного кадрового резерву та розвиток лідерських компетенцій, що дозволить створити покоління управлінців і керівників, готових працювати в умовах швидких змін та високої конкуренції;
- створення сприятливого організаційного середовища для розвитку командної взаємодії, підтримки корпоративних цінностей, а також формування нової етики співпраці;
- налагодження ефективного партнерства між бізнесом, державними структурами, закладами освіти та інститутами громадянського суспільства, що сприятиме відбудові економіки на засадах інклюзивності та стійкості;
- впровадження систем психологічної допомоги й програм ментального здоров'я для співробітників, аби знизити рівень стресу та запобігти професійному вигоранню;
- активне використання цифрових HR-технологій, автоматизації процесів та аналітики великих даних для прогнозування потреб у кадрах і підвищення ефективності роботи персоналу.

Таким чином, після завершення війни HR-менеджмент постане однією з базових складових відновлення національної економіки. Його роль полягатиме не лише в забезпеченні підприємств необхідними кадрами, а й у формуванні нової моделі трудових відносин, яка відповідатиме європейським стандартам, сприятиме зміцненню соціальної згуртованості, розвитку людського потенціалу та забезпеченню стійкого економічного зростання України.

У наукових дослідженнях щодо управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану наголошується на необхідності адаптації традиційних HR-підходів до нових реалій. Тому завданням щодо управління людськими ресурсами є забезпечення ефективної адаптації працівників до змінених умов. Це завдання охоплює не лише організаційні, а й соціально-психологічні аспекти, які безпосередньо впливають на продуктивність, лояльність та довгостроковий розвиток персоналу:

- соціальна інтеграція: організації мають створювати умови для залучення ветеранів, осіб з інвалідністю та внутрішньо переміщених громадян. Це передбачає адаптацію робочих місць, урахування індивідуальних потреб, формування толерантного середовища та підтримку різноманітності в колективі. Важливим є також проведення навчальних заходів для всього персоналу, спрямованих на формування культури інклюзії та взаємоповаги;
- психологічна підтримка: війна залишає глибокі емоційні наслідки, які можуть проявлятися у вигляді підвищеної тривожності, професійного вигорання чи зниження мотивації. Тому психологічне консультування, тренінги зі стресостійкості, створення програм ментального здоров'я, груп підтримки та розвиток корпоративної культури відкритого діалогу є необхідною складовою HR-політики;

- гнучкість умов праці: віддалена робота, гнучкий графік, часткова зайнятість або поетапне повернення до повної зайнятості допомагають працівникам поєднувати професійну діяльність із відновленням особистого життя. Такі рішення сприяють збереженню балансу між роботою та особистими потребами, підвищують задоволеність працівників і знижують ризик плинності кадрів.

Стратегія адаптації персоналу в умовах суспільних трансформацій повинна поєднувати комплексний підхід: від організаційних змін до розвитку підтримувальної корпоративної культури. Це забезпечить не лише стабільність і згуртованість колективу, а й підвищить конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі.

Мотивація праці у повоєнний період має надзвичайно велике значення, оскільки вона безпосередньо впливає не лише на економіку, а й на відновлення соціальної стабільності та психологічного стану суспільства. В умовах відбудови країни мотивація праці має враховувати не лише економічні стимули, але й морально-соціальні аспекти.

До нематеріальних стимулів доцільно відносити:

- визнання професійного внеску працівників, що формує відчуття значущості та підвищує рівень задоволеності роботою;
- створення корпоративної культури, заснованої на принципах взаємоповаги, довіри та взаємопідтримки, яка сприяє зміцненню командної роботи та зниженню рівня конфліктності в колективі;

- можливості для професійного та особистісного розвитку (участь у тренінгах, семінарах, програмах підвищення кваліфікації), що дозволяють працівникам реалізовувати свій потенціал;
- залучення до процесів прийняття управлінських рішень, що посилює відчуття відповідальності й причетності до досягнень організації;
- гнучкі форми організації праці (дистанційна робота, індивідуальний графік), які підвищують рівень задоволеності умовами праці.

До матеріальних стимулів належать:

- конкурентоспроможна заробітна плата, що відповідає рівню ринку та кваліфікації працівника;
- розвинений соціальний пакет, який може включати медичне страхування, оплачувані відпустки, пенсійні програми та інші види соціальної підтримки;
- система преміювання та бонусів, спрямована на заохочення результативності та ініціативності;
- матеріальна підтримка в надзвичайних ситуаціях (допомога у випадку хвороби, фінансова підтримка у кризових обставинах);
- інвестиції у покращення умов праці (сучасне обладнання, комфортні робочі місця, безпечне виробниче середовище).

Поєднання економічних і морально-соціальних мотивів стає ключем до ефективної праці та сталого розвитку суспільства в післявоєнний період.

Таким чином, післявоєнна відбудова держави повинна передбачати не лише відновлення інфраструктури та економіки, але й формування людського ресурсу, здатного забезпечити довгострокову стійкість та конкурентоспроможність країни. Мотивація та адаптація персоналу визначатимуть рівень конкурентоспроможності організацій, їхню здатність забезпечувати розвиток людського капіталу й робити внесок у відбудову країни. Стратегічна роль HR-менеджменту у повоєнний період - це відновлення трудового потенціалу, інтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, підтримки соціально вразливих груп, збереженні та розвитку професійних кадрів, що забезпечить стійкий економічний розвиток і формування нової моделі трудових відносин в Україні відповідно до європейських стандартів. Ефективний HR-менеджмент має ґрунтуватися на гнучкості, інноваційності та гуманістичному підході до працівників.

Список літературних джерел:

- 1.Василик С.К., Прохоровська С.А., Агєєва І.В. Управління персоналом і самоменеджмент у системі управління організацією в умовах сучасних викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична.* № 38, 2023. с.16-23.
- 2.ВВП в Україні не зростатиме, якщо не розв'язати проблему дефіциту кадрів [1]. URL: <https://www.work.ua/news/ukraine/2686/> (дата звернення: 15.09.2025).
- 3.Котковський В., Самородов Б., Чхейло А. Управління людськими ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 3(50). С.228–235.
- 4.Котковський, В., Самородов, Б., Чхейло, А. (2024). Управління ресурсами в умовах війни: мотивація, шляхи і способи ефективного застосування особистісного потенціалу. *Сталий розвиток економіки*, (3(50), 228-235. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-34>
- 5.Марценюк Л., Махінко І., Kandel, В. К. (2024). Управління людськими ресурсами в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Дніпровського державного університету внутрішніх справ*, 179–183. <https://doi.org/10.31733/2078-3566/2024-5-2>

Леонova Лариса Іванівна, здобувач

Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доцент Рябоконт Іван Олександрович

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасних умовах глобальної політичної нестабільності та економічної турбулентності, спричиненої, зокрема, широкомасштабним російським збройним вторгненням в Україну, напруженням політичних і торговельних відносин між США та Китаєм, зміною векторів зовнішньої політики США тощо, значно ускладнилися умови зовнішнього середовища для багатьох підприємств і бізнес-організацій у всьому світі, а особливо – в нашій країні.

Починаючи з кінця лютого 2022 року, вітчизняне бізнес-середовище постійно стикається з усе новими й новими викликами, серед яких окремо можна виділити проблему кадрового забезпечення – ця проблема доволі суттєво загострилася внаслідок проведення в Україні мобілізації, а також міграційного відтоку населення до зарубіжних країн. Внаслідок дії цих та інших чинників на

вітчизняному ринку праці виник дефіцит робочої сили, а в деяких сферах мова йде навіть про так званий «кадровий голод» (у значній мірі це стосується фахівців інженерно-технічних спеціальностей, робітничих професій тощо). За таких умов, особливої актуальності набуває проблематика розробки і впровадження ефективних систем мотивації персоналу підприємств та бізнес-організацій, покликаних не лише утримати наявний кадровий склад, але і заохочувати його до підвищення продуктивності та результативності праці.

Проблемні питання мотивування персоналу постійно знаходяться у фокусі уваги вітчизняних авторів і дослідників, які в тій чи іншій мірі розкривають особливості матеріальних і нематеріальних інструментів мотивації працівників бізнес-структур. Крім того, деякі автори також висвітлюють проблемні питання мотивування персоналу українських підприємств в умовах воєнного стану. Зокрема, Т. В. Скрипник і Н. М. Покровська, цілком слушно наголошують, що внаслідок розгортання повномасштабних бойових дій на території України відбулася зміна підходів до мотивації персоналу та управління ним. На думку цих авторів, сучасні виклики, такі як зміни формату роботи, психологічний тиск, нестабільність ринку праці тощо, обумовлюють необхідність перегляду традиційних моделей стимулювання персоналу шляхом запровадження інноваційних підходів до мотивації працівників – мова йде про гнучкі умови праці, підтримку психологічного та фізичного здоров'я персоналу тощо [1, с. 252].

Висвітлюючи інноваційні методи мотивації персоналу у підприємницьких структурах, Є. О. Богданова та М. І. Зелена доволі справедливо розглядають мотивацію в якості одного з ключових інструментів управління персоналом бізнес-організації, який здійснює безпосередній вплив на ефективність виконання завдань, зростання рівня продуктивності праці персоналу та досягнення стратегічних цілей діяльності підприємства на ринку. З нашої точки зору, цілком справедливим є твердження цих авторів щодо того, що продумана система мотиваційних заходів дозволить підприємству посилити зацікавленість його персоналу у результатах власної діяльності, активізувати внутрішній потенціал працівників, а також забезпечити високу конкурентоспроможність самої бізнес-структури на ринку [2, с. 123].

Варто зауважити, що серед сучасних вітчизняних авторів і дослідників не розроблено єдиного універсального підходу до визначення сутності мотивації персоналу, проте доволі часто українські автори розглядають мотивацію як стимулювання персоналу до виконання тих чи інших дій чи досягнення певних результатів (табл. 1).

Аналізуючи підходи українських авторів, наведені у таблиці 1, можемо зробити висновок, що мотивація персоналу являє собою процес спонукання працівників до досягнення цілей організації шляхом задоволення їхніх особистих потреб та інтересів. Узагальнюючи ці підходи, ми можемо визначити мотивацію персоналу як набір внутрішніх і зовнішніх факторів, які стимулюють людину до певної поведінки, спрямованої на досягнення особистих або організаційних цілей. Тобто мотивація охоплює внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на поведінку людини в трудовій діяльності.

Таблиця 1

Підходи українських авторів до визначення сутності мотивації персоналу

Автори	Визначення сутності мотивації персоналу
І. В. Шатілова [3, с. 2024]	«Мотивація – це здатність людини задовольняти свої потреби (матеріальні і духовні) за допомогою роботи. Мотивація - це стимул до виконання певних дій, який визначає напрямок діяльності людини»
Т. П. Березюк [4, с. 6]	Мотивація є складним динамічним процесом, завдяки якому формується зацікавленість працівника на етапі забезпечення та реалізації місії підприємства чи бізнес-організації. Мотивація відображає психологічну готовність людини до активних дій при орієнтації на кінцевий результат
А. В. Барбінова [5, с. 96]	«Мотивація праці – це стимулювання працівника або групи працівників до діяльності з досягнення цілей підприємства через задоволення їх власних потреб»
О. М. Борисюк, А. І. Клюка [6, с. 11]	«Поняття мотивації використовується у двоякому сенсі: як поняття, що визначає систему чинників, які детермінують поведінку особистості (потреби, мотиви, цілі, наміри, прагнення тощо); як характеристика процесу, який стимулює та підтримує поведінкову активність на визначеному рівні. Отже, мотивацію можна визначити як сукупність причин психологічного характеру, що пояснюють поведінку людини, її початок, спрямованість і активність»
М. С. Павленко [7, с. 226]	«Мотивація співробітників є одним із ключових напрямків управлінської політики, спрямованим на підвищення ефективності роботи персоналу в організаціях»

Джерело: складено автором за даними [3-7]

Українська авторка А. В. Барбінова у своїх публікаціях зауважує, що основу теорій мотивації формують такі ключові поняття, як потреби, стимули та психологічні мотиви, які допомагають менеджерам зрозуміти поведінку працівників (рис. 1).

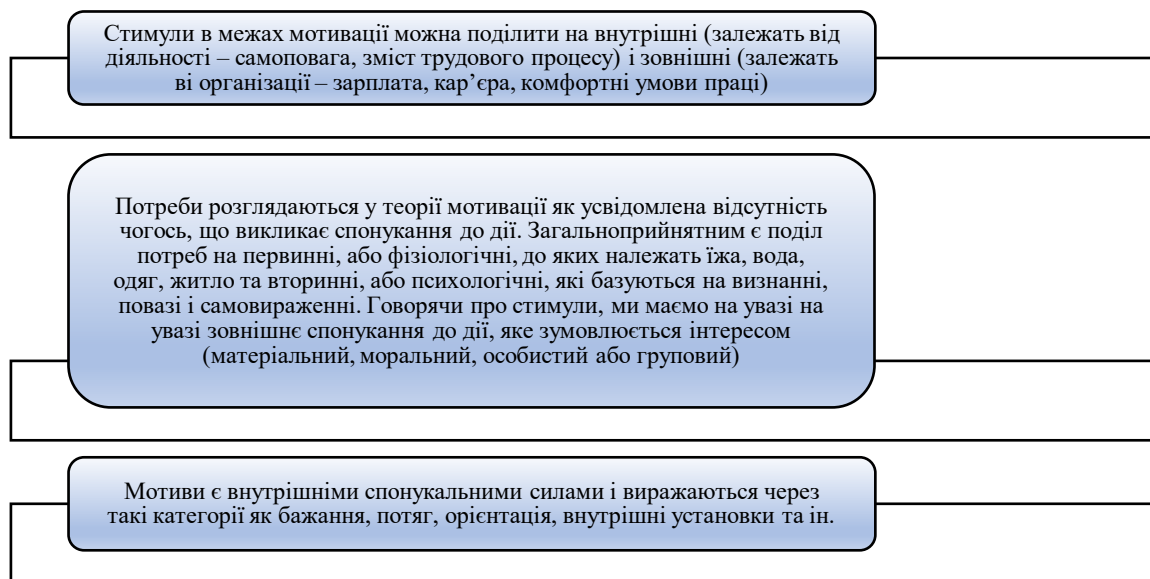


Рис. 1 - Потреби, стимули та психологічні мотиви як основа теорій мотивації персоналу [5, с. 96]

А. В. Барбінова також підкреслює, що процес мотивації персоналу є складним, оскільки він ґрунтується на різних теоріях, які визначають зацікавленість співробітників у своїй роботі різними потребами індивідуума й умовами його існування. Завдяки широким дослідженням проблематики мотивації персоналу підприємств, сучасні теоретики і практики-управлінці, використовуючи класичні теорії мотивації, розробили набір інноваційних методів мотивації працівників. Попри той факт, що наразі не існує універсальної теорії мотивації, яка б всебічно та переконливо пояснювала індивідуальну трудову поведінку, кожна загальноприйнята теорія мотивації дозволяє оцінювати та впливати на окремі ситуації, розглядаючи з різних точок зору специфіку поведінки працівників [5, с. 97].

Українські автори І. П. Чайка та О. В. Хурса доволі справедливо зазначають, що мотивацію персоналу в цілому розділяють на два основних типи – внутрішню і зовнішню. Внутрішня мотивація базується на прагненні до самореалізації, професійного розвитку, визнання, в той час як зовнішня – на матеріальних винагородах, умовах праці, соціальних гарантіях тощо. При цьому в якості прикладу внутрішньої мотивації на робочому місці автори наводять дотримання стандартів, задоволеність роботою і досягнення особистих цілей. В якості прикладу зовнішньої мотивації вони наводять отримані за виконану роботу грошові кошти, які працівник може використати для задоволення власних потреб [8, с. 402].

З нашої точки зору, доцільно погодитись з позицією, яку висловлюють І. П. Чайка та О. В. Хурса, щодо того, що існує багато різних класифікацій мотивації персоналу залежно від різних критеріїв, проте основними групами мотиваційних стимулів є матеріальні і нематеріальні. Їх коротка характеристика наведена у таблиці 2.

Таблиця 2

Коротка характеристика матеріальної і нематеріальної мотивації

Групи мотиваційних стимулів	Приклади
Матеріальна мотивація персоналу являє собою заохочення у вигляді різних матеріальних благ. Виражається у грошовій, а також у негрошовій формі	Прикладами негрошової матеріальної мотивації персоналу є забезпечення соціального пакету, надання пільг, подарунків до свят, путівок, компенсації оренди житла, проїзду, харчування, медичне страхування, забезпечення абонементом у фітнес-клуб тощо
	Прикладами грошових заохочень є заробітна платня, надбавки, премії, бонуси, виплата відсотку від продажів. Грошові заохочення можуть бути змінними (залежати від ефективності праці), або ж фіксованими (наприклад, посадовий оклад)
Нематеріальна мотивація являє собою сукупність інструментів, завдяки яким на	Традиційними прикладами нематеріальної мотивації є коригування робочого графіка для зручності працівника, адаптація персоналу,

робочому місці створюються психологічно комфортні умови. Такий вид мотивації може бути застосований як до окремого працівника індивідуально, так і до всього колективу або категорії працівників (наприклад, жінок, які мають дітей дошкільного віку)	відзнаки працівників (подяки, грамоти тощо), пошани та догани, підвищення комфорту на місці праці, публічне визнання досягнень працівника, надання особистого кабінету, залучення працівників до процесу прийняття рішень, проведення спеціальних тренінгів і курсів підвищення кваліфікації тощо. Менш традиційними, проте популярними прикладами нематеріальної мотивації є подарунки для нових членів колективу, облаштування комфортних місць для відпочинку працівників, можливість приходити на роботу з домашніми тваринами тощо

Джерело: [8, с. 402; 9 с. 100]

Вітчизняні автори М. Д. Романюк і Т. М. Романюк у своїх публікаціях цілком слушно підкреслюють, що в сучасних умовах в нашій країні серед засобів мотивації трудової діяльності персоналу, як правило, використовуються лише окремі їх види – в першу чергу, матеріального характеру. Водночас, доволі часто ігноруються питання застосування нематеріальних стимулів, що особливо актуалізує необхідність врахування нематеріальних факторів мотивації працівників у сучасному мотиваційному менеджменті [10, с. 336]. При цьому С. В. Салоїд і Г. С. Салоїд наводять приклади нематеріальних мотиваційних практик, які можуть застосовуватись в Україні відносно персоналу у сфері закладів освіти, підприємств ІТ-сектору та державних установ в умовах воєнного стану (табл. 3).

Таблиця 3

Приклади нематеріальних мотиваційних практик, які можуть застосовуватись в Україні відносно персоналу у сфері закладів освіти, підприємств ІТ-сектору та державних установ в умовах воєнного стану

Сфера трудової діяльності	Мета застосування засобів нематеріальної мотивації	Приклади засобів нематеріальної мотивації
Державний сектор	Забезпечення контролю, підтримка довіри	Прозора комунікація, гібридна зайнятість
Сфера освіти	Збереження емоційного ресурсу	Психологічна підтримка, зменшення навантаження
ІТ-сектор	Підтримка стабільності	Робота з-за кордону, віддалена робота, гнучкий графік

Джерело: [11]

Отже, мотивація персоналу в сучасних умовах є складним процесом, що охоплює економічні, психологічні, соціальні та культурні аспекти. Вона є основою ефективного управління людськими ресурсами, джерелом конкурентних переваг та запорукою сталого розвитку організації. Мотивація персоналу також є динамічним явищем, що змінюється залежно від віку, досвіду, життєвих обставин та культурного контексту. Вона тісно пов'язана з такими поняттями, як задоволеність працею, залученість, лояльність та продуктивність. У сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, воєнного стану та трансформації ринку праці в Україні, питання мотивації персоналу набуває особливої актуальності. Якщо раніше основним стимулом до праці вважалася заробітна плата, то сьогодні дедалі більше підприємств звертають увагу на нематеріальні аспекти мотивування. Нематеріальна мотивація стала не лише доповненням до фінансових стимулів, а й самостійним інструментом управління персоналом, що здатен забезпечити високу продуктивність, лояльність та стійкість працівників.

Список літературних джерел

1. Покровська Н. М., Скрипник Т. В. Мотивація персоналу в ESG концепції. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 249-254.
2. Богданова Є. О., Зелена М. І. Інноваційні методи мотивації персоналу у підприємницьких структурах. *Облік і фінанси*. 2025. № 2. С. 121-127.
3. Шатілова І. В. Системи мотивації персоналу на підприємстві. *Grail of Science*. 2024. № 35. С. 58-60.
4. Березюк Т. П. Психологічні механізми мотивації персоналу організації в умовах кризи. *Психологія: реальність і перспективи*. 2024. Вип. 23. С. 5-12.
5. Барбінова А. В. Механізм мотивації персоналу в контексті організаційної функції менеджменту. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 30. С. 95-100.
6. Борисюк О. М., Клюка А. І. Мотивація персоналу як фактор підвищення ефективності системи управління в умовах війни. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна*. 2022. Вип. 1. С. 10-16.
7. Павленко М. С. Фактори впливу на мотивацію праці та поведінку персоналу в сучасних умовах. *Наука. Освіта. Молодь*. 2025. № 18. С. 225-228.
8. Чайка І. П., Хурса О. В. Удосконалення політики мотивації персоналу підприємства в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 11. С. 400-405.

- 9.Маковоз О. В., Іщенко В. О. Мотиваційні компоненти управління персоналом на підприємствах. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 99-106.
10. Романюк М. Д., Романюк Т. М. Вагомість впливу нематеріальних чинників на мотивацію персоналу підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19(1). С. 329-336.
11. Салоїд С. В., Салоїд Г. С. Основні інструменти мотивації в системі самоменеджменту персоналу в умовах війни. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6290> (дата звернення: 15.10.2025)

Лесик Аліна Віталіївна, бакалавр
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к. е. н., доцент Акіліна О.В.

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: АДАПТИВНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

В умовах воєнного стану українські підприємства роздрібної торгівлі стикаються з безпрецедентними викликами, які потребують нових підходів до управління та організаційної трансформації. Руйнування логістичних ланцюгів, перебої з енергопостачанням, дефіцит ресурсів, а також значні зміни у споживчій поведінці населення створюють високий рівень ризику для стабільності бізнесу та загрожують ефективному функціонуванню торговельних мереж. Зростає значення швидкості прийняття рішень, гнучкості організаційних структур та здатності до оперативного реагування на зовнішні та внутрішні виклики [1, 2]. Особливу актуальність набуває здатність підприємств адаптувати свої бізнес-процеси до постійно змінюваних умов. Це передбачає забезпечення безперервного постачання товарів першої необхідності, підтримку соціальної стабільності та одночасне збереження економічної стійкості. Традиційні моделі управління часто виявляються недостатньо ефективними в умовах високої невизначеності, що стимулює розвиток адаптивних моделей організаційного управління, які включають гнучку структуру, децентралізацію прийняття рішень та активне використання технологій цифровізації [3].

Метою статті є комплексний аналіз сучасних підходів українських підприємств роздрібної торгівлі до впровадження адаптивного управління, визначення ключових чинників, що забезпечують успішну організаційну трансформацію, а також формулювання практичних рекомендацій для підвищення стійкості і конкурентоспроможності підприємств у умовах воєнного стану та кризових ситуацій.

Дослідження акцентує увагу на інтеграції стратегічного планування, ефективного управління ризиками, використанні інноваційних технологій та адаптивних структур управління, що дозволяє підприємствам забезпечувати баланс між оперативною гнучкістю та довгостроковою ефективністю діяльності. Воно спрямоване на систематизацію практик адаптивного управління та розробку рекомендацій, які можуть бути застосовані керівниками роздрібних підприємств для підвищення їх стійкості, оперативної ефективності та здатності до стратегічного розвитку в умовах нестабільності та невизначеності. Особлива увага приділяється здатності організацій швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати внутрішні процеси, підтримувати безперервність бізнес-операцій і задовольняти потреби споживачів навіть у кризові періоди.

Організаційна трансформація роздрібних підприємств включає комплекс змін у стратегії, структурі, процесах та корпоративній культурі, спрямованих на підвищення адаптивності та стійкості до кризових умов. Така трансформація передбачає не лише оптимізацію внутрішніх процесів, а й розвиток здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечуючи безперервність бізнес-операцій та задоволення потреб споживачів. Ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності роздрібних підприємств в умовах нестабільності відіграють клієнтоорієнтованість, цифровізація та антикризові стратегії [4]. Впровадження сучасних інформаційних систем, електронної комерції та інтегрованих аналітичних платформ дає змогу оперативно відстежувати зміни попиту, оптимізувати логістичні процеси та підвищувати ефективність управлінських рішень [5].

Акцентується увага на необхідності стратегічного моніторингу та системної оцінки ефективності управлінських рішень як основи для своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Успішна організаційна трансформація передбачає не лише адаптацію процесів і структур, а й розвиток організаційної культури, що стимулює інновації, гнучкість та колективну відповідальність за результат [3, 5]. Сучасні підходи до адаптивного управління роздрібними підприємствами передбачають інтеграцію стратегічного планування, цифровізації, антикризового

менеджменту та культури інновацій, що забезпечує здатність підприємств ефективно функціонувати навіть у умовах високої невизначеності та ризику [6, 9].

Адаптивне управління у воєнних умовах є критично важливим для забезпечення життєздатності та стійкості роздрібних підприємств. Воєнна нестабільність створює високий рівень невизначеності, що вимагає від бізнесу здатності швидко реагувати на зміни зовнішніх умов, оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати ризики та підтримувати безперервність операцій [7, 8].

Основні компоненти адаптивного управління включають:

1. Гнучка організаційна структура. Підприємства формують автономні команди, кластери або регіональні підрозділи, що дозволяє локалізувати ризики та оперативно приймати управлінські рішення без затримок, характерних для централізованих структур [5, 9]. Такий підхід забезпечує швидке реагування на зміну попиту, перебої у постачанні або критичні події, що впливають на діяльність підприємства [3].

2. Цифровізація та інноваційні технології. Використання електронної комерції, систем управління запасами в реальному часі, CRM-систем, мобільних платформ та аналітичних інструментів дозволяє забезпечити безперервність продажів, оптимізувати логістичні процеси та підтримувати ефективну комунікацію зі споживачами [5, 10]. Цифрові рішення також сприяють оперативному відстеженню змін у поведінці клієнтів та адаптації маркетингових стратегій.

3. Управління логістикою та запасами. Поеднання буферних запасів, диверсифікації постачальників, локалізації маршрутів доставки та адаптивного планування запасів дозволяє мінімізувати перебої у постачанні, зменшити фінансові ризики та забезпечити доступність товарів першої необхідності навіть у кризові періоди [1, 6].

4. Соціальна відповідальність та комунікація. Прозора інформація про наявність товарів, дотримання заходів безпеки, підтримка місцевих громад та соціальних ініціатив підвищують довіру до торговельної мережі та формують конкурентні переваги. Це особливо важливо у воєнний період, коли репутація та довіра клієнтів можуть безпосередньо впливати на фінансову стабільність підприємства [1, 4].

5. Фінансова стійкість та управління ризиками. Впровадження сценарного планування, створення фінансових резервів та адаптивного ціноутворення дозволяє підприємствам зберігати маржу та підтримувати ліквідність у кризові періоди. Активне управління ризиками включає регулярну оцінку загроз, аналіз варіантів реагування та розробку планів дій для різних сценаріїв розвитку подій [7, 8].

Для наочного відображення ключових компонентів адаптивного управління у воєнний період та взаємозв'язку між ними пропонується схема, представлена на рис. 1. Вона демонструє основні напрямки адаптації підприємств роздрібною торгівлю, включаючи гнучку організаційну структуру, цифровізацію та інноваційні технології, управління логістикою і запасами, соціальну відповідальність та комунікацію, а також фінансову стійкість і управління ризиками [1–10].



Рис. 1. Структура адаптивного управління підприємством у воєнний період

Джерело: складено на основі аналізу літературних джерел [1-10].

Практичні приклади українських роздрібних мереж демонструють ефективність цих підходів: автономні команди скорочують час прийняття рішень, цифрові платформи дозволяють підтримувати продажі навіть при обмеженій фізичній присутності клієнтів, а локалізація логістики значно зменшує ризики перебоїв у постачанні. У сукупності ці механізми формують адаптивну модель управління,

здатну забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємств у надзвичайно складних умовах воєнного стану [7, 10].

Узагальнена таблиця 1 демонструє основні елементи адаптації, сильні та слабкі сторони підходів науковців, а також практичні рекомендації для впровадження у воєнний період [1–10].

Таблиця 1

Аналітична таблиця наукових підходів до адаптивного управління

Елемент адаптації	Сильні сторони	Слабкі сторони / обмеження	Рекомендації
Адаптація до споживчих пріоритетів [1, 7, 8]	Детально описано зміни переваг споживачів – до базових товарів, зміна каналів збуту	Дані зосереджені на окремих регіонах, обмежена репрезентативність	Регулярний моніторинг попиту; адаптація асортименту
Інноваційна адаптація / цифрова трансформація [2, 5, 6]	Чітка система діагностики; цифрові рішення; управлінські інновації	Недостатня ІТ-інфраструктура та кваліфіковані кадри	Інвестиції у цифрову інфраструктуру; навчання персоналу
Організаційна гнучкість / структура управління [3, 9]	Підвищення автономії регіональних підрозділів, швидке прийняття рішень	Опір змін; централізація у великих компаніях	Децентралізація; автономні команди; навчання менеджменту
Онлайн-торгівля / інтернет-канали [4, 10]	Зростання попиту на онлайн-замовлення; нові канали збуту	Логістичні обмеження; перебої з доставкою	Інвестиції в омніканальні системи; оптимізація логістики

Джерело: складено на основі аналізу літературних джерел [1–10].

Аналіз українських досліджень свідчить, що адаптивні моделі управління є критично важливими для виживання та розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану. Виявлено, що ключовими чинниками ефективності є гнучкість організаційної структури, здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, цифровізація процесів та впровадження інноваційних технологій.

Рекомендовано впроваджувати комплексні підходи, які включають розвиток цифрових платформ для обробки даних і аналітики, створення автономних команд на рівні регіональних підрозділів, оптимізацію локальних ланцюгів постачання та диверсифікацію постачальників. Активне використання індикаторів ефективності управління дозволяє відслідковувати реальні результати адаптивних рішень і своєчасно коригувати стратегію діяльності. Особливу увагу слід приділити прозорій комунікації з клієнтами та місцевими громадами, що підвищує довіру до підприємства і формує позитивний імідж у кризових умовах. Крім того, стратегічні інвестиції у навчання персоналу, розвиток управлінських компетенцій та технологічну модернізацію сприяють підвищенню стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Не менш важливим є впровадження систем ризик-менеджменту, що дозволяють прогнозувати потенційні загрози та формувати оперативні планові рішення для збереження стабільності бізнесу. Поєднання адаптивних управлінських підходів із цифровою трансформацією, інноваціями та активною взаємодією із зацікавленими сторонами створює умови для довгострокової стійкості та забезпечення безперервності діяльності підприємств роздрібної торгівлі навіть у складних кризових ситуаціях.

Таким чином, запровадження комплексної адаптивної моделі управління дозволяє підприємствам не лише виживати, але й зміцнювати свої позиції на ринку, забезпечуючи ефективне функціонування у воєнний період та створюючи основу для подальшого відновлення і розвитку після завершення кризових явищ.

Список літературних джерел:

1. Жовновач, Р. І., Нідзельський, В. П., Тарасов, В. Г., Вірієнко, І. С. (2023). Адаптивне управління українського ритейлу до реалій споживача. Збірник наукових праць, Вип. 9(42), с. 108–116. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).108-116](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).108-116) (дата звернення: 05.10.2025)
2. Коваленко, О. В. (2024). Діагностика стану та інноваційної адаптації продуктового ритейлу України в кризових умовах. Журнал «Продовольчі ресурси», 2024, № 22-23, с. 45–52. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-23> (дата звернення 05.10.2025)
3. Гринів, В. Б. (2023). Концептуалізація інноваційного розвитку роздрібної торгівлі в умовах швидкоплинного середовища. Вісник Львівського торговельно-економічного університету, № 5, с. 22–30. DOI: [10.32782/2522-1205-2023-73-17](https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-17) (дата звернення: 05.10.2025)
4. Гнатишин, Л., Мокієнко, Т., Прийдак, Т. (2024). Стан та проблеми інтернет-торгівлі в Україні в умовах війни. Вісник Полтавського державного аграрного університету, № 3, с. 10–18. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.1.12> (дата звернення 05.10.2025)

5. Клепанчук, О. Ю. (2025). Трансформація роздрібної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Інтелект XXI*, № 2, с. 29–34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2025-2.5> (дата звернення: 05.10.2025)
6. Бужимська, К. О., & Царук, І. М. (2025). Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Економіка, управління та адміністрування*, (1(111)), 44–50. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-44-50](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-44-50) (дата звернення: 05.10.2025)
7. Захарова, Н. Ю. (2023) *Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи*. Бізнес Інформ № 1. С. 203–209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209> (дата звернення: 05.10.2025)
8. Балдинюк, В. (2023). Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*, № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> (дата звернення: 05.10.2025)
9. Височин, І., Лях, С. (2025). Адаптивність бізнес-моделей підприємств торгівлі в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-50> (дата звернення: 05.10.2025)
10. Андріїшина О.О., Шаповал В.А. (2022). Роздрібна торгівля в умовах цифровізації суспільства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. № 2, с. 92–103. <https://doi.org/10.33271/ebdut/78.092> (дата звернення: 05.10.2025)

Лук'яненко Емма Михайлівна, студентка
Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського
Науковий керівник – д.е.н., професор **Марченко Валентина Миколаївна**

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В ПЕРІОД ВІЙНИ

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності та воєнних викликів оптимізація витратоднією з ключових умовзбереження фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємств. В умовах масштабної агресії проти України бізнес-середовище функціонує у вкрай мінливих макроекономічних і соціально-політичних умовах, що потребує системного перегляду підходів до управління витратами, формування нової парадигми фінансово-економічного мислення та запровадження інноваційних методів контролю ресурсів [1; 3; 5].

Ефективне управління витратами стає важливим інструментом стратегічного менеджменту, адже дає змогу забезпечити прибутковість навіть за умов дефіциту ресурсів і порушення логістичних ланцюгів. Суб'єкти господарюваннязараз стикаються зі стрімким зростанням вартості енергоносіїв, дефіцитом сировини, підвищенням витрат на транспортування, зв'язок, потребою фінансувати заходи безпеки, кіберзахисту й адаптації до воєнних умов в Україні. За таких умов, оптимізація витрат означає не лише скорочення непотрібних видатків, а й їхнє стратегічне планування, що дозволяє забезпечити стійкість та ефективність діяльності у майбутньому [2; 4].

Витрати підприємства можна розглядати взагалі як сукупність економічних ресурсів, спрямованих на виробництво продукції, виконання робіт або надання послуг, які визначають собівартість, формують фінансовий результат і демонструють рівень ефективності господарювання. У сучасній економічній науці витрати трактуються не лише як грошова оцінка спожитих ресурсів, а як складна багаторівнева категорія, що поєднує виробничі, управлінські, логістичні та інноваційні складові. Саме тому управління витратами виступає не допоміжною, а стратегічною функцією підприємства, яка забезпечує його здатність конкурувати в умовах економічної турбулентності [1; 8]. У період війни така система набуває критичного значення, оскільки підприємства вимушені швидко реагувати на зміну зовнішніх умов, дефіцит постачання та перебої у виробничих процесах.

Сутність оптимізації витрат полягає у встановленні раціонального співвідношення між витратами та результатами, що дає можливість досягти запланованих цілей з найменшими витратами ресурсів. Основними завданнями системи оптимізації є зниження собівартості продукції, підвищення продуктивності праці, ефективне використання матеріальних, енергетичних і фінансових ресурсів, скорочення непродуктивних витрат, удосконалення системи обліку та контролю [2; 5].

У період воєнного стану оптимізація витрат підприємств набуває особливої актуальності у зв'язку з необхідністю забезпечення безперервності бізнес-процесів, підтримання ліквідності та адаптації до підвищених ризиків. Умови невизначеності зумовлюють потребу у впровадженні антикризових механізмів управління витратами, спрямованих на збереження фінансової стабільності та конкурентоспроможності. [5; 9].

Як приклад ефективної оптимізації витрат у воєнний період можна привести діяльність агрохолдингу «Миронівський хлібопродукт». Компанія зосередилася на скороченні логістичних витрат шляхом зміни орієнтації на експорт з морських портів на сухопутні шляхи через західні кордони України, а також на впровадженні систем енергоменеджменту для зниження споживання газу та електроенергії. Що є особливо важливим в умовах після обстрілу енергосистем країни, коли

електроенергія стала дорожчою, а енергетики України потребують допомоги в економії споживання. У 2023 році Миронівський хлібопродукт інвестував у цифровізацію виробничих процесів та автоматизований контроль витрат, що дало змогу підвищити ефективність використання ресурсів і зменшити собівартість продукції. Водночас підприємство оптимізувало структуру персоналу, поєднавши заходи енергозбереження з підвищенням продуктивності праці. Такий підхід дав можливість зберегти стабільний рівень експорту та підтримати фінансову стійкість навіть у кризових умовах воєнного часу [11].

Ефективна система управління витратами повинна базуватися на принципах комплексності, гнучкості, системності та стратегічного підходу. Комплексність передбачає врахування всіх елементів процесу - від планування до аналізу результатів, гнучкість - здатність системи адаптуватися до змін, системність - взаємозв'язок між усіма ланками управління, а стратегічність - орієнтацію на довгострокову конкурентну перевагу [1; 4; 6]. У період війни підприємства зустрічають різкі й часто непередбачувані зміни у структурі витрат. Через руйнування логістичних маршрутів, зростання цін на енергоносії та необхідність забезпечення додаткових заходів безпеки значно зростають витрати, пов'язані з транспортуванням, охороною, енергозабезпеченням, кіберзахистом і страхуванням ризиків. Ще й додатково бізнес змушений покривати витрати на ремонт виробничих приміщень, відновлення обладнання та перенесення частини виробництва у безпечніші регіони. Тому найпершим завданням стає пошук внутрішніх резервів економії, зменшення залежності від зовнішніх постачальників і створення більш гнучкої системи реагування на зміни ринкової ситуації [2; 3; 9].

Наукові праці підкреслюють, що потенціал зниження витрат полягає не лише у скороченні видатків, а у вдосконаленні бізнес-процесів. Найефективнішими напрямками вважають автоматизацію виробництва, підвищення енергоефективності та оптимізацію логістики. Використання цифрових систем, таких як ERP, CRM чи BI-аналітика, яка допомагає відстежувати витрати в реальному часі, своєчасно виявляти проблемні ділянки й ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення [1; 3; 9]. Важливим елементом управління витратами є аналіз собівартості продукції, який дає змогу виявити неефективні витрати та визначити напрями їх оптимізації. Серед дієвих інструментів - методи ABC, Target Costing та Life Cycle Costing. Метод ABC дає можливість точніше розподіляти непрямі витрати за видами діяльності, визначати їх вплив на кінцевий результат і уникати «прихованих» витрат. Target Costing використовується для планування собівартості ще на етапі проектування продукції, що дає змогу досягти необхідної прибутковості за заданої ринкової ціни. Метод LCC дозволяє оцінювати витрати за весь життєвий цикл продукту, що особливо важливо для капіталомістких галузей [3; 4; 7; 12]. Використання таких методів допомагає створити прозору систему управління витратами, яка орієнтується не лише на короткострокову економію, а й на досягнення стабільної ефективності в майбутньому. Поєднання цих підходів із сучасними цифровими аналітичними платформами дає змогу суб'єктам господарювання не просто контролювати витрати, а й прогнозувати їхні зміни, що дозволяє своєчасно ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо використання ресурсів. Крім звичних економічних інструментів, важливе значення мають інституційні, правові та організаційні заходи підтримки бізнесу. Практика воєнного часу показує, що спрощення адміністративних процедур, податкові пільги, часткове відшкодування кредитних ставок і заохочення інвестиційної діяльності допомагають зменшити фінансове навантаження на підприємства, тим самим сприяючи оптимізації їхніх витрат [5; 9]. Також позитивний ефект має розвиток співпраці між державою та бізнесом, зокрема через проекти державно-приватного партнерства та залучення міжнародного фінансування для оновлення виробничої інфраструктури [3; 9].

Важливою складовою оптимізації є впровадження техніко-технологічних рішень, спрямованих на модернізацію основних фондів, автоматизацію виробничих процесів і раціональне використання енергоресурсів. Цифрова трансформація промисловості, яка розвивається в межах концепції Industry 4.0, відкриває для підприємств нові можливості зниження витрат завдяки підвищенню точності, швидкості та адаптивності виробництва. Використання цифрових двійників аналітика великих даних дозволяє прогнозувати потребу в ресурсах, контролювати стан обладнання, запобігати простою або аваріям. Це не лише скорочує прямі витрати, але й підвищує надійність виробничих процесів, що є особливо важливим у кризових та воєнних умовах [6; 9]. Перехід до автоматизованих систем управління водночас вимагає зміни підходів в організації роботи - від ручних операцій до системного використання даних, коли рішення приймаються на основі реальної аналітики, а не інтуїції. Це дозволяє підприємствам досягати стабільного рівня продуктивності та зменшувати собівартість одиниці продукції навіть за умов нестабільності зовнішнього середовища.

Особливу увагу при цьому необхідно приділяти людському фактору, який залишається

центральним елементом ефективної системи управління витратами. Саме персонал, його професійна компетентність і психологічна стійкість забезпечують гнучкість, адаптивність та стабільність організації під час воєнних викликів. Згідно з сучасними дослідженнями, суб'єкти господарювання які інвестують у розвиток компетенцій своїх працівників, досягають не лише економії ресурсів, а й підвищення рівня інноваційності та якості продукції [6; 7].

Крім того, важливу роль відіграють такі фактори як; ефективна внутрішня комунікація, чітке делегування обов'язків і впровадження систем нематеріальної мотивації. Тому щовизнання, гнучкі графіки, корпоративна культура довіри – сприяють в свою чергу зменшенню непродуктивних витрат часу та запобігають вигоранню. В умовах війни, коли в країні вистачає стресу, це набуває стратегічного значення, оскільки від морального стану й згуртованості колективу безпосередньо залежить результативність діяльності підприємства. Отже, людський капітал у поєднанні з новими технологіями утворює синергетичний ефект, який забезпечить сталу конкурентоспроможність і фінансову стійкість бізнесу навіть у найскладніших обставинах. Важливо зазначити, що оптимізація витрат у період війни повинна відбуватися не шляхом безсистемного скорочення статей бюджету, а через підвищення ефективності використання ресурсів. Наприклад, інвестування у «зелені» технології та енергоефективні рішення дозволяє одночасно скорочувати енергетичні витрати й формувати ESG-переваги (екологічні, соціальні, управлінські). Такий підхід забезпечує не лише економію коштів, а й підвищення репутаційного капіталу підприємства, що позитивно впливає на його конкурентоспроможність на міжнародному рівні [1;9; 10]. Загалом, ефективна система управління витратами під час війни передбачає: цифровізацію облікових і управлінських процесів; інтеграцію аналітичних платформ для контролю витрат у реальному часі; впровадження гнучких методів планування; адаптацію управлінських структур до важких умов; зростання фінансової грамотності менеджменту [3; 4; 5].

Таким чином, оптимізація витрат у воєнний час – це не лише просто інструмент короткострокового виживання а й стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона забезпечує адаптацію бізнесу до мінливих умов, формує передумови для довгострокового розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Тобто, в умовах війни ключовими напрямками оптимізації витрат маємо; цифровізацію, модернізацію технологічних процесів, удосконалення логістики, енергоефективність, розвиток людського капіталу та стратегічне планування. Їх реалізація потребує комплексного підходу на рівні як окремого підприємства, так і державної політики, спрямованої на підтримку бізнесів.

Ефективне управління витратами у воєнний період стає гарантією фінансової стабільності, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та посилення конкурентних позицій. Тому формування сучасної системи управління витратами, побудованої на аналітичній, цифровій та стратегічній основі, є необхідною умовою відновлення та розвитку української економіки у воєнний період.

Список літературних джерел

1. Теоретичні засади оптимізації управління витратами. Електронний архів КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/6f5d9afd-4f6c-4526-b563-e5240e08a9b0/content>
2. Управління витратами підприємства. Марченко В. М. Київ: КПІ, 2023. С. 45–52.
3. Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та етапи. Економіка і суспільство. 2024. № 4. С. 212–220. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2024/No4/68.pdf>
4. Проблеми та напрями підвищення ефективності управління витратами підприємств. Херсонський національний технічний університет. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/876cbd86-4921-4ff5-bdc8-c3153a9ba050/content>
5. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Молодий вчений. 2023. № 5(119). С. 91–95. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6150>
6. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 54. С. 66–73.
7. Конкурентоспроможність підприємств у сучасній економіці та роль управління витратами. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 72–78.
8. Рациональне управління витратами виробництва. БізнесІнформ. 2020. № 5. С. 306–311. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-5_0-pages-306_311.pdf
9. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024.
10. ESG performance and green technology innovation. ScienceDirect. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0140988325000209>
11. Reuters. Corporate financial reports of MHP for 2023–2024. – London: Reuters News Agency, 2024. – URL: <https://www.reuters.com/>
12. Бланк І. О. Управління витратами підприємства. — Київ: Ніка-Центр, 2005. — 512 с.

АТРИБУТИВНО-ЦІНОВІ МОДЕЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ТОВАРУ

У період повоєнної відбудови економіки України без сумніву виникне необхідність пошуку нових інструментів для підвищення ефективності управління товарною політикою підприємств. Відновлення виробничих потужностей, підвищення конкуренції на внутрішньому ринку та орієнтація на інтеграцію до європейського економічного простору поставлять перед бізнесом завдання не лише забезпечити фізичну доступність продукції, а й створити для споживача відчутну цінність. Одним з інноваційних інструментів у цьому контексті повинні виступити атрибутивно-цінові моделі, що дають змогу оцінювати значущість окремих характеристик товару та формувати оптимальне співвідношення «цінність-ціна».

Питання застосування атрибутивних підходів до моделювання цінності товару знайшло відображення у працях К. Ланкастера [1], який започаткував споживчо-атрибутивну теорію, а також у дослідженнях П. Грін та В. Рао [2], які створили методiku сумісного аналізу. У ХХІ ст. ці моделі набули подальшого вдосконалення завдяки розвитку цифрових технологій, методів аналізу великих даних та застосуванню алгоритмів машинного навчання.

Поняття атрибутивно-цінових моделей охоплює широкий спектр методів кількісного і якісного аналізу сприйняття товару споживачем через систему його характеристик (атрибутів). Розглянемо найбільш відомі моделі.

В моделі споживчої корисності Ланкастера наголошується, що споживач оцінює не сам товар, а набір його властивостей – атрибутів. Основний фокус моделі – на споживчій корисності, тобто на тому, яку вигоду приносить кожен атрибут товару. Модель допомагає визначити, які характеристики є найбільш значущими для споживача та формують його вибір. Наприклад, при виборі смартфона споживач оцінює камеру, процесор, обсяг пам'яті, дизайн, автономність батареї; модель Ланкастера дозволяє кількісно показати, наскільки кожен з цих атрибутів впливає на загальну корисність товару. Основна мета цього підходу – розуміння поведінки споживача та оптимізація товару під його потреби.

Гедонічна модель [3] пояснює ринкову ціну товару через його характеристики. На відміну від Ланкастера, гедонічний підхід зосереджений на цінній оцінці атрибутів та їхній грошовій вартості. Метод передбачає економетричний аналіз фактичних ринкових даних, щоб визначити, скільки споживач готовий платити за кожен окремий атрибут. Наприклад, на ринку нерухомості модель дозволяє оцінити, скільки коштує додатковий квадратний метр площі, наявність ліфта, розташування або планування квартири. У фармацевтичній сфері гедонічна модель пояснює різницю у вартості між дженериками та оригінальними препаратами залежно від атрибутів, таких як форма випуску, склад, виробник. Основний результат – грошова оцінка кожного атрибута, що використовується для ціноутворення та ринкових прогнозів.

Сумісний аналіз [2] допомагає визначати відносну вагомість атрибутів товару через моделювання виборів споживачів. Метод передбачає проведення опитувань, де респонденти оцінюють комбінації атрибутів, після чого статистично визначаються пріоритети характеристик. Перевага методу – можливість кількісно оцінити готовність споживача платити за конкретний атрибут. Наприклад, у фармацевтиці сумісний аналіз дає змогу визначити, наскільки важливі форма випуску, упаковка або виробник для покупця ліків, і в такий спосіб оптимізувати продуктивний портфель і маркетингову стратегію. Цей метод поєднує поведінковий підхід Ланкастера з економетричною оцінкою.

Моделі дискретного вибору [4] застосовуються для аналізу того, як споживач обирає між альтернативами, враховуючи набір атрибутів і ціни. Основна мета – передбачення ймовірності вибору конкретного товару серед множини альтернатив. На відміну від класичного сумісного аналізу, ці моделі враховують конкуренцію між товарами та більш реалістично моделюють ринкові ситуації. Наприклад, у електронній комерції модель може допомогти передбачити, який із смартфонів обере покупець, коли одночасно доступні декілька схожих моделей. Цей підхід активно використовується маркетинговими та цифровими платформами для персоналізації пропозицій.

Моделі латентних класів [5] дають змогу виділяти сегменти споживачів із різними пріоритетами щодо атрибутів товару, навіть коли ці сегменти неявно представлені в даних. Методика допомагає підприємствам адаптувати продукт і маркетингову стратегію під специфіку різних груп споживачів –

наприклад, за регіональною специфікою або платоспроможністю, щоб пропонувати оптимальний асортимент і ціни.

Сучасні цифрові моделі датуються 2010–2020-ми роками, коли у розвиток атрибутивного аналізу активно інтегрувалися алгоритми машинного навчання: Random Forest, Gradient Boosting, нейронні мережі. Вони поєднують аналітику Ланкастера, гедонічний підхід та поведінковий аналіз споживачів в одному цифровому інструменті і дозволяють моделювати складні нелінійні зв'язки між атрибутами товару та ймовірністю його придбання, підвищуючи точність прогнозів у порівнянні з класичними методами. Ці технології вже застосовуються у сфері електронної комерції, фінансових послуг, логістики та маркетингу. Очікуємо, що вони набудуть особливого розповсюдження в умовах цифровізації та післявоєнного ринку України.

В українській науковій літературі атрибутивно-цінові моделі оцінки товару не набули широкого поширення. На відміну від міжнародних досліджень, кількість публікацій українських авторів, присвячених кількісному моделюванню споживчої цінності товару через атрибути, залишається обмеженою. Найчастіше українські роботи зосереджуються на теоретичних аспектах поведінки споживачів, маркетингових стратегіях та оцінці конкурентоспроможності продукції [6, 7, 8], але практичне застосування та системне дослідження атрибутивно-цінових моделей у вітчизняних умовах ще не отримали належного розвитку. Це створює актуальну наукову нішу для подальших досліджень у сфері формування споживчої цінності товару.

Атрибутивно-цінові моделі, незважаючи на їхню високу аналітичну цінність, мають низку внутрішніх обмежень, що обумовлені як методологічними, так і практичними аспектами. По-перше, значна частина класичних моделей передбачає лінійність або прості функціональні залежності між атрибутами товару та споживчою оцінкою, що не завжди відображає реальні взаємозв'язки у споживчій поведінці. Це особливо критично для сучасного ринку, де споживач оцінює товар через інтеграцію численних економічних, соціокультурних і психологічних факторів.

По-друге, при використанні, наприклад, сумісного аналізу та моделей дискретного вибору виникають складнощі, пов'язані з побудовою експериментальних комбінацій атрибутів та збором репрезентативних опитувань. Необхідність великого обсягу даних для отримання статистично значущих результатів обмежує масштаб застосування цих методів, особливо на регіональних ринках з низьким рівнем цифрової доступності та обмеженими для маркетингових досліджень ресурсами.

По-третє, більшість атрибутивно-цінових моделей припускають, що споживча поведінка є стабільною та раціональною, тоді як на практиці вона часто формується під впливом психологічних, соціокультурних та контекстуальних факторів. Це може призводити до невідповідності результатів моделювання реальному ринковому попиту, особливо у періоди економічної нестабільності, зміни доходів або пріоритетів споживачів у післявоєнний період.

По-четверте, застосування цифрових та алгоритмічних моделей (Machine Learning, AI) потребує високоякісних даних, обчислювальних ресурсів та експертної інтерпретації результатів. Без належної перевірки та валідації моделей існує ризик отримання спотворених прогнозів, що може призвести до неправильного управлінського рішення щодо асортиментної політики або ціноутворення.

Крім того, інтеграція різних моделей у комплексні цифрові системи управління потребує узгодження методологічних підходів та забезпечення сумісності даних, що часто є непростим завданням для підприємств з обмеженими ресурсами. Таким чином, хоча атрибутивно-цінові моделі є потужним інструментом аналітики, їх ефективне застосування вимагає врахування методологічних обмежень, складності побудови експериментів, поведінкових факторів споживачів та технічних вимог до цифрової інфраструктури.

Наразі розвиток економіки, технологій та цифрової економіки суттєво трансформуює і самі атрибутивно-цінові моделі, і сфери їх застосування. Збільшення обсягів даних про поведінку споживачів відкриває нові можливості для підвищення точності моделей. Сучасні підприємства зможуть інтегрувати дані з онлайн-платформ, соціальних мереж, мобільних додатків та систем електронної комерції для формування динамічних моделей, що здатні прогнозувати зміни споживчих переваг у реальному часі.

Розвиток технологій штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання дозволяє моделювати складні нелінійні взаємозв'язки між атрибутами товару та поведінкою споживачів. Це може призвести до появи нових видів моделей, здатних враховувати мультиканальні шляхи взаємодії з клієнтом, соціокультурні та регіональні особливості попиту, а також реакції на зовнішні шоки, характерні для постконфліктного середовища.

У зв'язку з трансформацією ринків, підприємства можуть зіткнутися зі складнощами адаптації

класичних моделей до нових умов. Наприклад, збільшення вартості персональних даних та підвищена регуляторна увага до їх обробки потребуватимуть додаткових ресурсів для забезпечення етичного та правового використання інформації. Крім того, інтеграція атрибутивно-цінових моделей у цифрові платформи вимагатиме нових компетенцій у фахівців – аналітиків даних, маркетингових технологів, спеціалістів із штучного інтелекту та UX-дизайнерів, здатних забезпечити якісну інтерпретацію результатів моделювання та їх практичне застосування.

Ще однією пересторогою є необхідність постійного оновлення атрибутів та критеріїв оцінки товару у зв'язку зі зміною очікувань споживачів, появою нових технологій виробництва та підвищенням значущості соціальної та екологічної відповідальності бізнесу. Відповідно, атрибутивно-цінові моделі повинні стати більш гнучкими, здатними адаптуватися до швидких змін ринку та індивідуалізованих переваг споживачів.

Таким чином, майбутнє атрибутивно-цінових моделей пов'язане не лише з вдосконаленням математичних та статистичних методів, а й із комплексною трансформацією підходів до управління споживчою цінністю. Для українських підприємств, що відновлюватимуть економіку у післявоєнний період, це означає потребу у впровадженні нових технологічних рішень, підготовці висококваліфікованих фахівців та здатності швидко адаптувати моделі до мінливих умов ринку.

Отже, атрибутивно-цінові моделі є потужним інструментом для формування й оцінювання споживчої цінності товару. Вони допомагають підприємствам системно враховувати уподобання споживачів, оптимізувати асортимент і цінову політику, підвищувати конкурентоспроможність у складних умовах повоєнної відбудови. Розвиток цифрових технологій відкриває нові можливості для удосконалення класичних підходів – від сумісного аналізу до машинного навчання, що робить їх більш адаптивними, точними та ефективними. У перспективі саме інтеграція атрибутивно-цінових моделей у цифрові системи управління бізнесом стане одним із ключових чинників відновлення економіки України та її інтеграції у глобальні ринкові процеси.

Список літературних джерел:

- 1.Lancaster, K.J. (1966) A New Approach to Consumer Theory. *Journal of Political Economy*, 74, 132-157. URL: <https://doi.org/10.1086/259131> (дата звернення 02.10.2025).
- 2.Green, P. E., & Rao, V. R. (1971). Conjoint Measurement for Quantifying Judgmental Data. *Journal of Marketing Research*, 8(3), 355–363. URL: <https://doi.org/10.2307/3149575> (дата звернення 02.10.2025).
- 3.Rosen, S. (1974). Hedonic Prices and Implicit Markets: Product Differentiation in Pure Competition. *Journal of Political Economy*, 82(1), 34–55. URL: <http://www.jstor.org/stable/1830899> (дата звернення 02.10.2025).
- 4.McFadden, D. (1973) Conditional Logit Analysis of Qualitative Choice Behavior. In: Zarembka, P., Ed., *Frontiers in Econometrics*, Academic Press, 105-142. URL: <https://eml.berkeley.edu/reprints/mcfadden/zarembka.pdf> (дата звернення 02.10.2025).
- 5.Kamakura, W. A., & Russell, G. J. (1989). A Probabilistic Choice Model for Market Segmentation and Elasticity Structure. *Journal of Marketing Research*, 26(4), 379–390. URL: <https://doi.org/10.2307/3172759> (дата звернення 02.10.2025).
- 6.Белова, Т. Г. Теоретичні аспекти формування споживчої цінності товару підприємства // Актуальні проблеми сучасної науки: теоретичні та практичні дослідження молодих учених : матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, 14-15 квітня 2025 р., м. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 352–353.
- 7.Васильців Н.М., Рожко Н.Я. Основні складові підвищення цінності товару для споживача // Актуальні проблеми сучасного бізнесу : обліково-фінансовий та управлінський аспекти : матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 18–20 березня 2020 р., Львів. 2020. С. 233–235. URL: https://www.researchgate.net/publication/343639019_OSNOVNI_SKLADOVI_PIDVISENNA_CINNOSTI_TOVARU_DLA_SPOZIVACHA (дата звернення 02.10.2025).
- 8.Чукурна, О. П. (2021). Трансформація поняття цінності товару в умовах нової економічної парадигми. *Вісник ЧДТУ*, 3(78), 45–53.

Мамот Олександра Сергіївна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.е.н., професор Кожем'якіна С.В.

ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ЯК СКЛADOVA ПРОДУКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Серед основних факторів виробництва значну увагу вчені приділяють вивченню важливості людської праці. Саме завдяки людській праці виробничі ресурси знаходять своє відображення в кінцевому продукті. Одним із показників успішного використання людської праці є ефективність. Ефективність виражається у співвідношенні результатів праці до затрачених на неї ресурсів.

Продуктивність праці загалом це багатоскладовий показник, що може означати продуктивність суспільної праці, продуктивність окремого працівника, відділу або підприємства, а також середня продуктивність всіх працівників в організації.

Продуктивність праці в організації вимірюється кількістю продукції або послуг, вироблених працівником за одиницю робочого часу (рік, місяць, тиждень тощо), або кількістю робочого часу, затраченого на виробництво одиниці продукції чи надання послуги [1]. В розрізі загальної продуктивності в організації продуктивність праці є важливим показником, оскільки продуктивна праця дає можливість збільшити капітал, покращити якість виробництва та загалом сприяє збільшенню прибутку.

Продуктивність праці є динамічним показником та залежить від певних факторів. В праці Самохіна Є.А. виокремлено дві групи факторів, які впливають на продуктивність праці. В першу групу входять фактори, які сприяють підвищенню продуктивності: покращення організації праці, раціональний підхід до використання матеріалів, підвищення мотивації працівників, ефективне використання робочого часу тощо. Друга група містить фактори, що зменшують продуктивність праці – це недосконалий менеджмент робочих процесів, негативна обстановка в робочому колективі, недоліки матеріально-технічної бази, несприятливі зовнішні умови тощо.

Таблиця 1

Фактори впливу на продуктивність праці

Матеріально-технічні фактори	- заміна застарілого обладнання більш продуктивним модернізація обладнання; - впровадження нових прогресивних технологій; - використання нових видів матеріалів; - підвищення рівня механізації виробництва; - автоматизація виробництва.
Організаційно-економічні фактори	- удосконалення організації управління виробництвом; - удосконалення організації виробництва; - удосконалення організації праці.
Соціально-психологічні фактори	- формування ставлення до праці; - трудова адаптація; - міжособистісні відносини; - соціально-психологічний клімат колективу; - мотивація праці.

Джерело: складено автором на основі аналізу [1]

Аналізуючи показник продуктивності праці варто звертати увагу також на резерви підвищення продуктивності праці. Резерви підвищення продуктивності праці – це виробничі можливості, які можуть бути досягнуті завдяки підвищенню якості та кількості продукції, що в свою чергу отримується завдяки посиленню продуктивності робочої сили.

Для визначення продуктивності праці економісти враховують виробіток та трудомісткість. Виробіток – це прямий показник рівня продуктивності праці, що визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленою одним працівником за одиницю робочого часу. Трудомісткість — це обернений показник рівня продуктивності праці, що характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг) [3].

Під час розрахунку трудомісткості виокремлюють такі види:

- технологічна трудомісткість (включає працю лише основних виробничих робітників; найменший показник, оскільки охоплює лише найпряміші витрати праці);
- виробнича трудомісткість (включає працю всіх робітників як основних, так і допоміжних);
- повна трудомісткість (розраховується праця всього виробничо-промислового персоналу; найбільший показник, що охоплює всі витрати живої праці на підприємстві, що пов'язані з виробництвом).

Від рівня продуктивності праці залежить і стан конкурентоспроможності підприємства. В праці Мікловда В.П. та Поповича О.О. людський ресурс розглянуто як один із факторів конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. У вимірюванні цього фактору варто звертати увагу на такі ключові показники: соціальна успішність та професійний рівень особистості. Вчені також виділяють поняття «конкурентоспроможність персоналу», що означає особистий ресурс працівників, які мають певні вміння для конкуренції. Важливу роль грає саме намір та особисте бажання працівника досягати успіху та розвивати свої професійно-технічні навички. Персонал є важливою частиною функціонування організації, оскільки завдяки йому суб'єкт господарювання отримує можливість впроваджувати нові технології та надавати покращений сервіс.

Методи визначення обсягів продукції

Метод визначення обсягу продукції	Формули виробітку для кожного методу
Натуральний метод вимірює обсяг виробництва у фізичних одиницях (штуки, метри, літри, тонни тощо). Недолік цього методу полягає в складності порівнювання обсягів різномірної продукції. Щоб нівелювати цей недолік застосовують зведення різних виробів до одного вимірника.	$B_H = \frac{V}{\text{ч}_p \text{ або } T_{\text{ж}}}$ V – обсяг продукції в натуральних числах ч_p – кількість робітників $T_{\text{ж}}$ – витрати робочого часу
Трудовий метод вимірюється у трудових одиницях, що використані на виготовлення продукції (людино-годин, нормо-годин тощо). Допомогає оцінити трудові витрати, що позитивно впливає на аналіз продуктивності праці, але разом з тим вимагає обґрунтованих норм праці, за якими відбувається оцінка	$B_T = \frac{\sum_{i=1}^n (V_i \times T_{E_i})}{\text{ч}_p}$ $\sum_{i=1}^n$ – сума для всіх видів продукції від 1 до n V_i – обсяг i-го виду продукції у натуральному виразі T_{E_i} – затрати праці на одиницю i-го виду продукції ч_p – кількість робітників (працюючих), задіяних у виробництві
Вартісний метод вимірює обсяг виробництва у грошовому еквіваленті. Одиницею виміру є національна валюта. Дозволяє підсумувати обсяги виробництва продукції незалежно від її фізичних властивостей. Цей метод має також свої недоліки, що спричинені інфляцією та іншими показниками.	$B_B = \frac{O_{\text{варт}}}{T}$ $O_{\text{варт}}$ – обсяг виробленої або реалізованої продукції в грошовому еквіваленті за певний період T – витрати праці за певний період

Джерело: складено автором на основі аналізу [1]

Досліджуючи питання продуктивності праці, варто звертати увагу на форми її прояву. Продуктивність праці може бути виражена через зменшення витрат праці, через зріст обсягів та якості праці, через зміну співвідношення живої та уречевленої праці. Зміна співвідношення живої та уречевленої праці має тяжити до більшого використання уречевленої праці та зменшення частки живої праці. В такому випадку використання уречевленої праці зазвичай коштуватиме дорожче, але вона компенсуватиме зменшенням витрат на живу працю. Наприклад, застосування у виробництві автоматичної лінії призведе до збільшення витрат на технології, але дасть змогу зменшити кількість живої праці.

Для забезпечення сталого розвитку продуктивності праці в організації застосовують такі дії:

- регулярне технічне переоснащення, покращення обладнань та систем для роботи;
- запровадження заходів, які сприятимуть прискоренню та покращенню роботи працівників (раціональний розподіл обов'язків, впровадження гнучких графіків, стандартизація операцій тощо);
- оптимізація системи управління (прозора комунікація, зрозумілі цілі та вимоги, вдосконалення управлінських структур);
- підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій працівників, а також додаткова мотивація (проведення навчань для співробітників, чітко вибудована система бонусів);
- автоматизація процесів;
- розвиток корпоративної культури.

Отже, продуктивність праці є ключовим показником ефективності функціонування організації. Високий рівень продуктивності праці забезпечує зростання обсягів виробництва, підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію використання ресурсів. Наразі в умовах швидкого розвитку та цифрової трансформації продуктивність праці залежить від інноваційності організації, рівня автоматизації процесів та розвитку людського капіталу. Зростання продуктивності праці сприяє підвищенню рентабельності бізнесу та стійкості до економічних ризиків. Актуальність дослідження та впровадження заходів для покращення продуктивності праці зумовлена необхідністю до адаптації в мікро- та макросередовищі. Розкриття цієї теми в сучасному контексті передбачає дослідження

відношень між мотиваційними механізмами, цифровими інноваціями та ефективністю трудових ресурсів, що дає змогу сформувати комплексну систему управління продуктивністю праці в організації.

Список літературних джерел:

1. Калина А.В., Калина С.П., Лук'яненко Л.П. Менеджмент продуктивності: навч. посіб. Київ: МАУП. 2005. 232 с.
2. Самохіна, Є. Фактори, що впливають на продуктивність праці. Збірник наукових праць ЛОГОС, 2020. с. 145-146.
3. Олексенко Р. І. Управління продуктивністю праці на підприємствах/ Р. І. Олексенко // Агросвіт., 2010. № 11. с. 46-48.
4. Попович О. О. Персонал як фактор конкурентоспроможності підприємства / О. О. Попович, В. П. Мікловда // Науковий вісник Ужгородського університету: серія Економіка. — 2021. — Вип. 2 (58). — С. 54-59. — Бібліогр.: с. 59.
5. Чернушкіна О. О. Сучасні аспекти управління продуктивністю праці/ Чернушкіна О.О. // Економіка і організація управління, 2019. 4(32).
6. Нечаєва, І. А. Управління продуктивністю праці з метою підвищення ефективності підприємства [Текст] / І. А. Нечаєва // XIV Міжнародна конференція «Стратегія якості у промисловості і освіті» (4-7 червня 2018 р., Варна, Болгарія): Матеріали. У 2-х томах. Упорядники Хохлова Т.С., Ступак Ю.О. – Дніпро-Варна, 2018. – 396 с. – С. 371-376.
7. Кожем'якіна, С. М. Продуктивність праці на макорівні: визначення, аналіз та прогнозування: монографія. Кожем'якіна СМ–К.: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2012. 374 с.

Могильна Анастасія Олександрівна, магістр
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – доктор філософії Рубан Д.О.

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасні реалії функціонування підприємств в Україні формуються під безпосереднім впливом тривалих воєнних дій, що радикально трансформували як внутрішнє середовище бізнесу, так і зовнішні умови його розвитку. Війна призвела до безпрецедентної дестабілізації економічного простору, змінила пріоритети державної політики, структуру споживчого попиту та механізми ринкової взаємодії. Значна частина промислових підприємств зазнала руйнувань або вимушено перемістила виробничі потужності у відносно безпечні регіони, що потребувало нових управлінських рішень щодо відновлення ланцюгів постачання, збереження кадрів та забезпечення фінансової стійкості. Паралізовані логістичні маршрути, розірвані зовнішньоекономічні зв'язки, дефіцит сировини та енергоресурсів створили передумови для формування абсолютно нового економічного середовища, де гнучкість і швидкість прийняття рішень стали вирішальними факторами виживання. Поряд із цим значна частина підприємств втратила доступ до традиційних ринків збуту, що змусило менеджмент активно шукати альтернативні напрями діяльності, орієнтуючись на локальні потреби, співпрацю з гуманітарними структурами, волонтерськими ініціативами та міжнародними партнерами. Водночас гостро постала проблема кадрового забезпечення — через евакуацію населення, мобілізацію, психологічну напругу і зростання рівня безробіття [2, с. 228]. Усе це вимагає нових підходів до управління людським потенціалом, формування мотиваційних систем, спрямованих не лише на економічні стимули, а й на підтримку морального стану працівників. В умовах воєнного стану підприємства змушені переосмислювати саму концепцію стійкості, формуючи нову управлінську парадигму, у якій ключову роль відіграють адаптивність, стратегічна гнучкість і проактивність у прийнятті рішень. Саме стратегічний менеджмент у таких умовах набуває особливої ваги, адже його завдання полягає не тільки в утриманні короткострокової стабільності, але й у збереженні життєздатності бізнесу на перспективу шляхом системного аналізу ризиків, розроблення сценаріїв відновлення, ефективного розподілу ресурсів і створення умов для майбутнього розвитку навіть у воєнних реаліях.

Одним із першочергових завдань менеджменту в умовах війни є забезпечення безперервності бізнес-процесів, адже саме стабільність операційної діяльності визначає здатність підприємства функціонувати в умовах воєнного стану. Для цього компанії активно впроваджують політику ризик-менеджменту, що передбачає системний аналіз потенційних загроз, створення карт ризиків, визначення критичних точок у ланцюгах постачання та підготовку планів дій на випадок їх порушення. У межах таких заходів формується спеціальна управлінська інфраструктура підприємства — оперативні штаби, команди швидкого реагування, центри координації, що забезпечують узгодженість дій усіх підрозділів у складних і непередбачуваних обставинах воєнного часу. Надзвичайно важливим напрямом стає диверсифікація діяльності: підприємства прагнуть мінімізувати залежність від одного постачальника, регіону або ринку, розширюють логістичні

маршрути, шукають партнерів у суміжних галузях, укладають угоди про взаємну підтримку [1, с. 194]. Особливої актуальності набуває розвиток горизонтальних зв'язків — співпраця між бізнесами для обміну ресурсами, технікою, персоналом або складськими приміщеннями. Така кооперація дозволяє не лише підтримувати функціонування виробничих процесів, а й створює синергетичний ефект, сприяючи взаємній стійкості підприємств. Поряд із цим дедалі більше компаній переорієнтовують свою діяльність на потреби воєнного часу — виготовлення військової амуніції, одягу, засобів медичного призначення, продовольства, палива чи запчастин для техніки. Подібна трансформація виробництва демонструє гнучкість, соціальну відповідальність і високу управлінську зрілість бізнесу, що здатен адаптуватися до нової реальності та водночас робити вагомий внесок у національну стійкість [5, с. 155-159]. Більше того, участь підприємств у програмах підтримки Збройних Сил України, волонтерських ініціативах чи гуманітарних проєктах позитивно впливає на їхній суспільний імідж, формуючи довіру серед споживачів і партнерів. Таким чином, ефективне управління, засноване на проактивності, відповідальності та стратегічному мисленні, стає запорукою не лише збереження бізнесу, а й зміцнення його репутації як стійкого, адаптивного та соціально значущого учасника економічного процесу навіть у найважчих історичних умовах.

Водночас вагомого значення набуває управління людськими ресурсами, адже саме персонал є рушійною силою адаптації організації до викликів війни. Працівники зазнають психологічного тиску, емоційного вигорання, страху за власну безпеку, що впливає на продуктивність праці та корпоративний клімат. Тому головне завдання керівників полягає у створенні безпечного, стабільного середовища, підтримці морального духу та формуванні командного відчуття єдності. Застосування дистанційних форм роботи, гнучких графіків, програм внутрішньої підтримки та психологічного консультування дозволяє підприємствам зберегти трудовий потенціал. Сучасні тенденції свідчать, що компанії, які інвестують у розвиток корпоративної культури довіри, співпраці й взаємопідтримки, демонструють значно більшу стійкість до викликів воєнного часу. Не менш критичним аспектом є фінансове управління, адже війна призвела до скорочення доходів, нестабільності валютного ринку та обмеженого доступу до фінансових ресурсів. Менеджери повинні навчитися працювати в умовах постійної невизначеності, застосовуючи методи бюджетування та управління ліквідністю, адаптовані до реалій воєнного стану. Оптимізація витрат, скорочення неефективних напрямів, впровадження контролю за грошовими потоками стають базовими вимогами до виживання. Разом із тим активно розвиваються альтернативні джерела фінансування — гранти, міжнародні програми підтримки бізнесу, благодійні фонди та соціальне інвестування. Особливу роль відіграє державна політика стимулювання малого й середнього бізнесу, адже саме МСБ є основою економічного відновлення після війни [6, с. 100—105].

Цифровізація управління в умовах війни стає не просто інструментом оптимізації, а справжнім фундаментом стійкості підприємств. Завдяки цифровим технологіям бізнес отримує можливість продовжувати діяльність навіть у середовищі постійної небезпеки, руйнування інфраструктури та обмеженого доступу до робочих місць. Використання хмарних технологій, ERP-систем, CRM-платформ, аналітичних модулів бізнес-інтелекту (BI) та електронного документообігу забезпечує централізований контроль за всіма процесами, дозволяє керівникам приймати рішення на основі актуальних даних, а також мінімізує людський фактор у ситуаціях, коли помилки можуть мати серйозні наслідки. У цифровому середовищі керівництво має змогу в реальному часі контролювати фінансові потоки, облік запасів, стан виконання замовлень, ефективність працівників і навіть рівень витрат енергоресурсів. Впровадження хмарних сервісів забезпечує безпеку даних і безперервність операцій навіть у випадку пошкодження фізичних офісів чи серверів, адже ключова інформація зберігається на захищених віддалених платформах, доступних з будь-якої точки світу [4, с. 26–31]. Одночасно цифрові технології сприяють зміцненню комунікацій між підрозділами, створюючи єдину інтегровану систему обміну інформацією, що особливо важливо у воєнний період, коли багато працівників працюють дистанційно. Таким чином, цифровізація управління в умовах війни є необхідною умовою стійкості, конкурентоспроможності та подальшого розвитку підприємств, які завдяки інноваціям здатні не лише вижити, а й закласти основу для економічного відродження України.

Особливої уваги в умовах війни набуває питання корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, адже сьогодні підприємства вже не можуть обмежуватись виключно економічною функцією — вони перетворюються на активних учасників суспільного життя, беручи на себе важливу гуманітарну, соціальну та моральну місію. У період воєнних випробувань українські компанії виступають не лише виробниками товарів і послуг, а й справжніми партнерами держави та громад, допомагаючи Збройним Силам України, підтримуючи внутрішньо переміщених осіб, фінансуючи

відновлення інфраструктури, надаючи матеріальну, технічну або логістичну допомогу місцевим громадам. Такі дії свідчать про високий рівень етичної зрілості керівництва, яке усвідомлює, що у воєнний час соціальна підтримка суспільства є не менш важливою, ніж економічна стабільність.

Отже, управління діяльністю організації в умовах війни — це багаторівневе, надскладне завдання, яке вимагає від керівників не лише високого професіоналізму, а й глибокого стратегічного бачення, здатності мислити системно, гнучко реагувати на зміни та приймати рішення в умовах воєнного стану. Сучасна війна змінила саму логіку ведення бізнесу, перетворивши управління на процес постійної адаптації до ризиків, де головну роль відіграють не ресурси, а швидкість і якість управлінських рішень. Українські підприємства поступово формують нову модель господарювання, засновану на відповідальності, стійкості, партнерстві та людяності [3, с. 37-42]. Саме поєднання стратегічної далекоглядності, технологічної модернізації та соціальної свідомості сьогодні визначає здатність бізнесу не лише вистояти у важкі часи, а й стати рушієм майбутнього відродження країни, створюючи економічну основу для післявоєнного розвитку України як сучасної, інноваційної та згуртованої держави.

Список літературних джерел:

1. Войтко С. В., Мельниченко А. А. Лідерство та антикризовий менеджмент : підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
2. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
3. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. № 9. С. 37-42.
4. Жосан, Г., Хірса, І. Особливості підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 14. С. 26-31.
5. Шатілова О.В. Кризові явища як об'єкт управління. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 1. С. 155-159.
6. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105.

Молінський Володимир Осипович,

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України, Львів, Україна
Науковий керівник – д.е.н., ст.наук співроб, Возняк Г.В.

ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ НАЛАГОДЖЕННЯ ВНУТРІШНІХ БІЗНЕС -ПРОЦЕСІВ МСП

15 років тому у багатьох галузях економіки України домінувала єдина бізнес- модель, а конкурентна перевага досягалася за рахунок застосування традиційних стратегій: лідерства з витрат, диференціації, фокусування. Як такого поняття «Бізнес-модель» не існувало. Нові реалії бізнесу, зміна потреб клієнтів і моделей споживання - це зміна способів, що застосовуються компаніями для створення цінності для клієнтів; зміна моделей бізнесу від класичної до соціальноорієнтованої. Традиційні моделі бізнесу старіють, а нові стають все більш різноманітними, і конкуренція забезпечується не за рахунок стратегій, але в рівні бізнес-моделей.

Налагодження внутрішніх бізнес процесів підприємства досягається через побудову основних та обслуговуючих бізнес процесів та процесів організаційного управління (рис.1). Процеси не працюють ізольовано: вони переплітаються, взаємодіють, формують потоки. При цьому важливо розуміти, що процес може бути ефективним лише в системі — коли його результат узгоджений із цілями організації, не дублює функції інших процесів і постачає саме те, що потрібно “на виході”.

Ключовою ланкою в процесі формування бізнес процесів є чітке визначання показників ефективності окремого бізнес-процесу (англ. Key Performance Indicators, далі - KPI) — це кількісний або якісний показник, який демонструє, наскільки процес досягає своєї цілі. Він дозволяє виміряти продуктивність в часових періодах, виявити вузькі місця та приймати управлінські рішення на основі цих даних.

Система KPI складається з низки показників, але універсальними є:

- Процесні, які свідчать, який результат приніс процес, як обробляються запити від споживачів, як створюються та виводяться нові продукти в ринкове середовище;
- клієнтські: наскільки задоволені клієнти, як взаємодіє з ринками збуту, скільки покупців удалося залучити;

- фінансові дозволяють будувати висновки про зовнішньоекономічне становище підприємства, а саме про рівні прибутковості, товарообігу, ринкову вартість продукції, фінансовий потік коштів майбутніх періодів;
- критерії розвитку показують, наскільки динамічно розвивається компанія. Це ступінь продуктивності фахівців, рівень плинності персоналу, витрати на кожного з працівників, мотивація працівників;
- показники зовнішнього середовища: як коливається ціна, який рівень конкуренції, яка цінова політика ринку. Ці індикатори обов'язково мають бути враховані під час створення KPI.

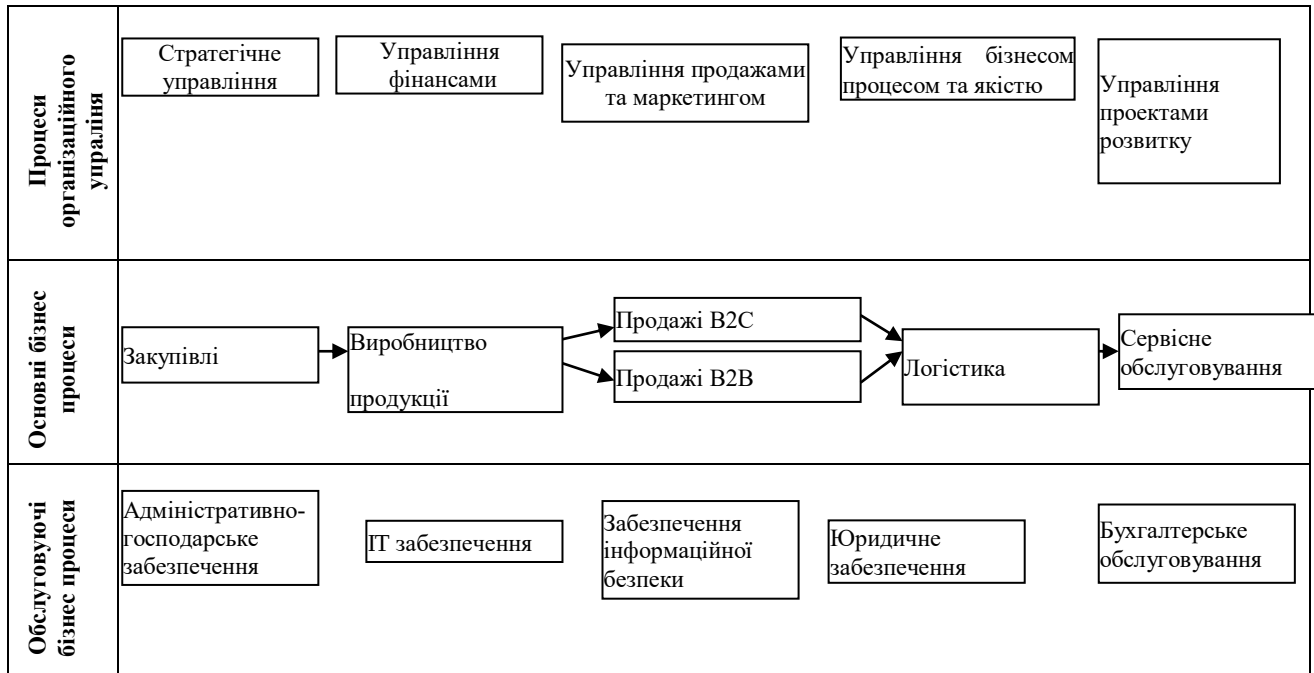


Рис.1. Внутрішня структура бізнес процесів підприємства [1,2]

Під час налагодження внутрішніх бізнес процесів підприємства формується унікальна бізнес - модель його підприємства.

Основою для формування бізнес моделювання підприємства може слугувати бізнес-модель Остервальдера (Business Model Canvas). Це інструмент стратегічного управління та використовується для опису бізнес-моделей як для нових та діючих підприємств. Модель створили Олександр Остервальдер та Ів Піньє. Детальний опис схеми вони дали у книзі "Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: The Business Model Generation".

Бізнес модель логічно обґрунтовує, забезпечує та збільшує цінність продукту та її компанії в очах її працівників, покупців та партнерів. Бізнес-модель - це те, що відрізняє компанію від інших, це її унікальність, виражена через взаємозв'язок між критичними чинниками вашого успіху. Вона важливіша місії, стратегії та плану грошових потоків. Це основа конкурентної переваги бізнесу. Процес розробки бізнес-моделі є частиною розробки стратегії бізнесу.

Великі можливості ринку відкриваються компаніям, чії команди можуть думати по- іншому, можуть розглянути тренди за окремими фактами, сфокусуватися на основному, вибрати найкращу стратегію та ефективно її реалізувати. Як можна розробити і реалізувати успішну бізнес-модель, яка до того ж дозволяла б компанії проектувати власне майбутнє багатоваріантно, а також швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища та потреб споживачів. Є схемою з 9 блоків, що описують різні бізнес-процеси організації:

1. Основні сегменти клієнтів компанії.
2. Ціннісна пропозиція, яку компанія надає кожному сегмент клієнтів.
3. Канали, які компанія використовує для донесення до клієнтів ціннісних речень.
4. Взаємини, які компанія вибудовує із клієнтами.
5. Доходи, які компанія отримує, надаючи сегментам клієнтів ціннісні пропозиції.
6. Ключові види діяльності (ключові бізнес-процеси), які компанія виконує (або повинна виконувати), щоб створити і донести ціннісні пропозиції для сегментів клієнтів.

7. Ключові ресурси, які необхідні компанії для створення та донесення до клієнтів ціннісних пропозицій.

8. Взаємини із партнерами, із якими взаємодіє компанія.

9. Структура витрат відповідно до ключових бізнес-процесів, які компанія несе для створення та донесення ціннісної пропозиції для сегменти клієнтів.

Ключ до конкурентоспроможності криється в побудові інноваційної та життєздатної бізнес-моделі, орієнтованої на задоволення існуючих (можливо, і майбутніх потреб) клієнтів, що забезпечує ефективну діяльність компанії, її взаємодія з іншими учасниками ланцюжка створення споживчої цінності, динамічну реакцію на зміни для сталого довгострокового одержання прибутку[3].

За допомогою бізнес-моделі та супутніх інструментів діяльність бізнесу розкладається в чітку схему, «по полицях», починаючи з категорій та сегментів споживачів, ціннісної пропозиції, каналів продажу та способів побудови відносин з клієнтами та закінчуючи ключовими активами та процесами, необхідним партнерством і, що дуже важливо, потоками доходів та витрат.

Використання діючої бізнес-моделі передбачає можливості ефективного структурування обговорення, систематизації, визначення способів підвищення ефективності та аналізу альтернативних варіантів моделей побудови бізнесу на майбутнє. Щоб оптимізувати основні типові бізнес - процеси доцільно їх автоматизувати [5]. Автоматизація бізнесу досягається за допомогою впровадження та функціонування CRM систем (англ. Customer Relationship Management, далі – CRM).

CRM система дозволяє автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, забезпечуючи ефективне управління відносинами та підвищуючи їх задоволеність. CRM система підходить для бізнесу, де акцент робиться на клієнтах, з метою створення стійких взаємин і розвитку єдиної екосистеми. Управління відносинами включає залучення нових клієнтів, перетворення нейтральних клієнтів на лояльних і формування партнерських відносин з постійними клієнтами. Сьогодні український ринок CRM систем постійно розвивається. Існують деякі відомі та популярні CRM системи, розроблені в Україні.

Одні з найкращих CRM систем в Україні належать [6]:

- KeyCRM — CRM система створена в Україні для швидкого та простого розгортання роботи товарного бізнесу.

- NETHUNT — CRM система створена в Україні для малого та середнього бізнесу. Їх програма раніше була направлена на західний сегмент ринку, але тільки зараз компанія розвернула свій маркетинг і увагу на Україну. Найкраще підходить для B2B бізнесів з довгим циклом продажів або проектною роботою.

- Creatio studio — CRM система під продукти маркетингу, продажів і сервісу, але в цілому це така потужна no-code платформа, на базі якої можна будувати управління IT-інфраструктурою своєї компанії.

Отже, Налагодження та систематизація бізнес-процесів є ключовим фактором до стабільного зростання та підвищення ефективності підприємства. Впровадження чітких бізнес-процесів дозволяє впорядкувати управлінську та операційну роботу, покращити взаємодію між відділами та автоматизувати основні та обслуговуючі бізнес процеси.

Список літературних джерел:

1. Заверуха Н. Безконтрольні. Що треба знати про бізнес-процеси? – Харків: ВД «Фабула», 2024.- 184с.
2. Шук Дж., Ротер М. Вміння бачити бізнес-процеси: створення цінності та зменшення витрат [текст] / Майк Ротер, Джон Шук; перекл. з англ. Катерина Гуменюк. — Бібліотека Лін Інституту. — Київ : Пабулум, Lean Institute Ukraine, 2017. — 132 с.
3. Кіаран Волш Ключові показники менеджменту. 100+ фінансових коефіцієнтів для ефективного управління компанією.- Наш формат, 2023.-432 с.
4. Остервальд А., Піньє І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх та кожного / пер.з англ. Роман Корнута.- К.: Наш формат, 2017.-288с.
5. Управління бізнесом: структурні зміни, маркетингові та правові аспекти : монографія / за заг. ред. Є. В. Мироненка ; М-во освіти і науки України, ДДМА - Київ : ЦУЛ, 2022 - 280 с.
6. CRM системи для бізнесу: повний путівник по CRM в Україні URL:<https://ukrainiandigital.com/strong-yak-obraty-crm-systemu-dlia-biznesu-pid-konkretni-zadachi-strong/#naykraschi-ukra%D1%97nski-crm-sistemi> (дата звернення 15.10.2025).

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГЕНТСЬКОЇ МЕРЕЖІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

Управління розвитком агентської мережі є важливою складовою діяльності страхового ринку України. На тлі постійних змін, що відбуваються в законодавчій сфері, постає низка питань, що потребують негайного вирішення. Страховий ринок є досить розгалуженим та в свою чергу поділяється на надавачів страхових послуг – страховиків та страхових посередників, отримувачів цих послуг – клієнтів, а також тих інституцій що безпосередньо контролюють цей ринок та його діяльність.

Розглянемо детально питання діяльності посередницької мережі страхового ринку, а саме визначимо хто такі страхові посередники, агенти та яка їх функція і роль. В новому законі «Про страхування» визначено, що «страховим посередником» на ринку виступають – страховий брокер, страховий агент, субагент, перестраховий брокер, додатковий страховий агент [1]. Кожна з цих осіб виконують функції відповідно наданих їм повноважень та отримують грошові кошти за свою діяльність від клієнтів, страховиків чи перестраховиків в залежності від того кого такі посередники представляють.

Існує значно ширше визначення посередників на ринку страхування, яке розподілене за напрямками реалізації страхових послуг. Такими особами виступають страхові агенти – фізичні особи, страхові агенти – фізичні особи підприємці, страхові агенти – юридичні особи, додаткові страхові агенти, субагенти, страхові брокери та перестрахові брокери [1].

Відповідно законодавства кожна з перелічених вище осіб до початку здійснення своєї діяльності, для того щоб їх діяльність вважалась правомірною повинна виконати наступні умови та мати:

- повну дієздатність;
- підтвердження необхідного рівня кваліфікації відповідно вимог ЗУ «Про страхування»;
- ідеальну ділову репутацію.

Під діловою репутацією маємо на увазі відсутність судимості такої особи, або надання інформації про погашену таку судимість, якщо вона була наявна, а також відсутність його «гріхів» на минулих роботах, якщо він займав управлінські посади у великих компаніях, де був керівником (директором, Головою Правління та мав високі повноваження), та у разі якщо фірма збанкрутіла за часи його правління чи була позбавлена ліцензії, чи така особа мала зв'язки з іншими особами які є терористами. В такому разі репутація такої особи буде вкрай низька і є ризикованою, щоб розпочинати з нею будь-які ділові взаємовідносини.

Також важливою складовою при роботі зі страховим посередником є укладення договору страхування відповідальності з цим працівником, з яким компанія має намір працювати. Даний договір є необхідним задля того, щоб при виникненні ситуацій коли така особа по не знанню, чи у разі технічних причин припустилася помилки при внесенні тих чи інших змін до договору страхування, що може понести за собою значні збитки для страхової компанії пов'язані з відшкодуванням значних сум коштів клієнту, тим самим укладення такого договору може вберегти компанію від колосальних фінансових втрат, бо відповідальність посередника буде застрахована за договором в межах прописаних в ньому мінімальних та максимальних лімітів.

Цей процес здається доволі складним та незрозумілим простій людині, котра ніяк не пов'язана зі страхуванням та не була ніяким чином задіяна у взаємовідносини між посередником чи страховиком, проте всі вище перераховані умови повинні бути задоволені в повному обсязі та не можуть бути скасовані та їх виконання не може бути незавершеним, оскільки будь-які зміни чи неточності нестимуть за собою доволі серйозні наслідки як для посередника (агента) і страховика, так і для страхового ринку в цілому.

Кожен страховик та страховий посередник, якими виступають й агентські мережі, повинен мати свого керівника з реалізації продуктів компанії. В страховику керівниками призначають провідних осіб, залучених безпосередньо в процес продажу страхових послуг – це може бути Заступник Голови Правління по прямій реалізації продуктової лінійки, який має право підписувати договори страхування та безпосередньо нести відповідальність за будь-які фальсифікації при виконанні умов такого договору, за що можуть бути застосовані серйозні дії у вигляді застосування до компанії судових позовів, штрафних санкцій та інших не надто приємних процесів, аж до

відкликання ліцензій такого страховика. Тому незважаючи на те, що сама назва «керівник з реалізації» звучить доволі просто, та така посада тягне за собою цілий багаж обов'язків, знань та вмінь якими повинен володіти такий керівник для уникнення найгіршого сценарію для його компанії та для його репутації в цілому. Розглядаючи особливості щодо визначення керівника з реалізації для агентської мережі, то в цьому випадку можна чітко стверджувати, що таким керівником виступає вже вище згадана особа, що контролює процес реалізації договорів страхування та діяльність кожного такого посередника.

Повертаючись до питання розвитку агентської мережі хочу зазначити, що керівник, який є чітко визначеним як керівник з реалізації від компанії з яким співпрацює агент за договором співпраці, при цьому таким керівником може виступати не лише одна єдина особа, їх може бути декілька головних осіб, повинна проводити організацію та підвищення кваліфікаційних знань та вмінь особам, які найменують себе як агенти, працівникам з реалізації страхових продуктів, а також тим особам котрі безпосередньо укладають договори страхування з клієнтами відповідно наданим повноваженням. Згідно вимог чинного законодавства, до початку взаємовідносин з особою, яка має намір стати страховим посередником в т.ч. агентом, така особа повинна пройти навчання у страховика з яким укладе договір співпраці, за навчальними програмами визначеними законом, з тривалістю такого навчання не менше 15 годин на рік, та можливістю перенавчання у разі змін в законодавчій сфері чи оновлень цілого ряду страхових продуктів компанії. Особа, що не пройшла навчання в частині підвищення своїх навичок та вмінь, не може бути допущена до співпраці з компанією та укладати договори страхування [2].

Важливим в діяльності страхового ринку України є нагляд та контроль за страховими компаніями. Зокрема, Національний банк України, що виступає Регулятором страхового ринку та контролює роботу страховиків, висуває вимоги щодо реєстрації страхових посередників (агентів), у відкритому загальному реєстрі страхових посередників. Така норма з'явилась нещодавно і як вважають є необхідною для прозорості системи роботи ринку страхування.

В цьому реєстрі кожен страховик, має відповідальну призначену особу, яка займається реєстрацією його посередників, відповідно до попередньо наданих документів. Такий працівник має право вносити зміни про страхового агента, у разі проходження ним додаткового навчання чи оновлення наданих документів, реєструвати агента, виключати цього агента з Реєстру при розірванні з ним договірних відносин попередньо подавши інформацію до регулятора. Цікавим фактом є те, що у разі відсутності необхідного переліку документів посередника, неможливо зареєструвати таку особу, а отже посередник/агент не матиме права реалізовувати та укладати договори страхування аж до того часу, поки його не буде внесено та зареєстровано в Реєстрі. В інакшому випадку робота такого агента вважатиметься незаконною та його діяльність може бути непідтвердженою.

Після реєстрації в Реєстрі страхових посередників, підписанні зі страховиком договору відповідальності, страховий агент може розпочинати свою діяльність, укладати договори страхування від імені та за дорученням такого страховика. Хочу відразу зазначити, про відсутність такої важливої норми в законі, як навчання працівників з реалізації та агентів психологічним аспектам, а саме, як необхідно спілкуватись з клієнтом, як його зацікавити, та зрозуміти що саме необхідно такому клієнту. Загальні умови та визначення щодо роботи з клієнтами, майбутніми страхувальниками є надзвичайно важливими та потрібними, зокрема як заповнювати заяву на страхування та розповісти клієнту про договір, про право відмовитися від договору, нові опції, за якими споживач протягом місяця, може змінити свою думку і повідомити страховика про відмову від вже укладеного договору страхування, про розміри страхових виплат, відшкодувань, територію розповсюдження та покриття договору, й інші складові, проте на даний час в умовах війни та вже післявоєнної відбудови постає питання, як спілкуватись з особами, які за тих чи інших обставин були позбавлені домівки, рідних, близьких, ті які довгий час мешкали за кордоном, або військові котрі захищали нашу країну і втратили все [3].

Наразі до багатьох підприємств застосовують вимоги щодо інклюзивного доступу до приміщень, зокрема й до страхових компаній, які надають послуги зі страхування, для людей котрі не можуть підійматись по сходах у зв'язку з ампутаціями та змушені пересуватись на протезах та кріслах колісних, також для інших категорій населення котрим важливо мати цей полегшений доступ [4]. Проте на мою думку, цього замало. Кожен бізнес, який працює з клієнтами, не лише страховий, повинен мати у своєму штаті психолога, щорічно проводити навчальні психологічні тренінги для своїх працівників, керівників, в нашому випадку також – для страхових посередників, які безпосередньо працюють зі страхувальниками, бо страхувальником може бути особа з обмеженими фізичними чи психоемоційними можливостями, тобто до кожного потрібно знаходити відповідний

підхід і розуміти про що та як потрібно спілкуватись з цими людьми, щоб не завдати їм моральної шкоди. Тому законодавчо запровадити таку важливу норму щодо навчання страхових посередників та працівників, буде надзвичайно необхідним кроком для розвитку агентської мережі, страхового ринку та компаній що залучені в інших сферах діяльності. Допоки ця норма не є запровадженою, можна спробувати брати на посаду страхового посередника (агента) – осіб, що самі проходили через різні ситуації, зокрема є переселенцями з регіонів в яких відбувались військові дії, або колишні військові що за тих чи інших обставин вже не можуть повернутись до військової служби, але розуміють наскільки складно може бути іншим таким особам. Хоча й тут присутній доволі серйозний ризик, бо така людина може й відповідати всім вимогам і виконувати всі умови для укладання з ним договірних відносин та прийняття його на роботу як посередника, проте з психологічної точки зору їй може бути часом важко працювати з людьми.

Отже, управління розвитком агентської мережі охоплює багато завдань та вимог, зокрема в частині законодавчо-обов'язкових установлених норм. Проте з огляду на цілу систему взаємопов'язаних факторів, що впливають на діяльність ринку страхування, безпосередньо про розвиток посередників та працівників, як і про роботу страхових компаній можна говорити досить довго і поглиблюватись в кожен етап їх діяльності. В цій доповіді були окреслені основні моменти, без яких функціонування агентської мережі є неможливим, хоча на перший погляд, може здаватись, що кожен із розглянутих етапів є досить простим та зрозумілим, проте за ними стоять набагато більше компонентів, що тим чи іншим чином впливають на внутрішні процеси страховика.

Загалом розвиток агентської мережі це не тільки про питання навчання страхових посередників, це більш широке поняття, яке містить в собі найменші деталі пов'язані зі страхуванням про які ми з вами як звичайні люди можемо й не здогадуватись, це зокрема й технічні особливості, паперова тяганина, контроль кожного етапу роботи, фінансові розрахунки між компанією та посередником, бо так чи інакше кожен агент повинен чітко розуміти яким чином йому нараховується комісійна винагорода від реалізації ним страхових продуктів, питання укладання договорів страхування, що є головним в діяльності посередника, отже така діяльність – це ціла імперія, цілий світ, який потрібно підтримувати, вдосконалювати та головне не дати цій імперії впасти.

Список літературних джерел:

1. Закон України «Про страхування» з ред. від 01.01.2025р.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
2. Постанова Правління Національного банку України №2 (від 3 січня 2025р.) «Положення про систему авторизації страхових посередників»: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_03012025_2
3. Цей рік стане роком великих змін на страховому ринку, далі просто вдосконалюватимемося - голова Національної асоціації страховиків України. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/985371.html>
4. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку влаштування засобів безперешкодного доступу осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення до будинків, будівель, споруд будь-якого призначення, їх комплексів та частин, об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури або їх розумного пристосування»: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/668-2021-%D0%BF#n9>

Небава Микола Іванович, к.е.н., доцент
Вінницький національний технічний університет
Небава Олександр Миколайович, аспірант
Вінницький національний технічний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ЕКОНОМІЧНОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Завдання забезпечення високої результативності управління інтелектуальним потенціалом вітчизняних підприємств набуває особливої значущості в умовах російсько-української війни та перспектив повоєнного відновлення. До внутрішніх труднощів, зумовлених нестабільністю перехідного етапу розвитку національної економіки, додалися зовнішні виклики воєнного характеру, зокрема: масова міграція висококваліфікованих фахівців, погіршення умов праці через економічну кризу та зниження мотивації учасників ринку праці. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління інтелектуальним потенціалом підприємств на всіх рівнях і впровадження інноваційних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності використання людських ресурсів у складних геополітичних та економічних реаліях.

Трансформаційні зміни в управлінні інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах стрімкого технологічного розвитку постають як стратегічна необхідність. Ефективне використання й постійний розвиток цього потенціалу визначають рівень успішності бізнесу та його здатність

адаптуватися до динамічних викликів. Глобалізація суттєво трансформує механізми управління, планування та розвитку бізнесу, що зумовлює необхідність розглядати інтелектуальний потенціал як ключовий ресурс забезпечення конкурентоспроможності та стійкості вітчизняних підприємств.

Інтелектуальний потенціал підприємства охоплює знання, професійні компетенції, практичний досвід, креативні здібності та інші когнітивні ресурси, що є визначальними для досягнення стратегічних цілей і формування конкурентних переваг. Управління цим потенціалом ґрунтується на застосуванні стратегічних підходів до добору, розвитку, мотивації й утримання персоналу, а також на формуванні сприятливого організаційного середовища, орієнтованого на стимулювання творчості та генерацію інновацій.

Під «глобалізаційною трансформацією» розуміють об'єктивний процес багатовимірних змін, що охоплюють соціально-економічну, політичну та культурну сфери, зумовлений зростаючою консолідацією й інтеграцією країн світу з метою формування єдиного глобального простору. Такий процес супроводжується трансформаціями у виробничих структурах, механізмах розподілу ресурсів, формах комунікації, а також у ставленні до культурних, екологічних та економічних проблем. Глобалізаційна трансформація має як позитивні, так і негативні наслідки та суттєво впливає на всі аспекти функціонування сучасного суспільства [1, с.191].

Як складова загальної глобалізації, економічна глобалізація формує нові умови ведення бізнесу, що характеризуються зростанням конкуренції, прискоренням технологічних змін, поширенням цифрових інновацій та розширенням транснаціональних комунікаційних мереж. У такому середовищі підприємства стикаються з необхідністю трансформації підходів до управління інтелектуальним потенціалом, який стає ключовим джерелом їхньої конкурентоспроможності.

Аналіз сутності понять «інтелектуальний потенціал» та «економічна глобалізація» показує їхній взаємозв'язок. Високий рівень інтелектуального потенціалу забезпечує здатність підприємства до створення інноваційних рішень, розроблення нових продуктів і послуг, що стає визначальним чинником глобальних трансформацій бізнесу. Раціональне використання інтелектуальних ресурсів підвищує адаптивність підприємства до змін у зовнішньому середовищі та сприяє оперативному реагуванню на економічні виклики.

Ефективне управління знаннями персоналу дозволяє максимально задіяти їхній досвід і компетентності в процесі ухвалення управлінських рішень, а також формує передумови для розвитку лідерських якостей і створення результативних команд. Це, своєю чергою, виступає ключовим чинником успішності підприємства в умовах глобалізаційних змін. Взаємозв'язок інтелектуального потенціалу та економічної глобалізації створює можливості для забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Стрімке старіння знань, спричинене феноменом «інформаційного вибуху» сучасної доби, зумовлює необхідність їх оновлення не періодично, а на безперервній основі. Це перетворюється на обов'язкову умову забезпечення конкурентоспроможності як окремого працівника, так і трудового колективу загалом. Промислові підприємства, що адаптувалися до динамічного середовища інноваційних змін, демонструють здатність до ефективної реалізації свого інтелектуального потенціалу, набуваючи ознак організацій, які навчаються.

До ключових завдань управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу інноваційно орієнтованих промислових підприємств доцільно віднести [2, с. 93]: планування та забезпечення кар'єрного зростання у сфері інтелектуально-інноваційної діяльності; організацію процесів розвитку інтелектуального потенціалу працівників, орієнтованих на досягнення інноваційних результатів, включно з плануванням відповідних витрат; розроблення індивідуальних і колективних програм та форм розвитку, адаптованих до стратегічних і тактичних потреб підприємства; моніторинг ринку професійної та бізнес-освіти, а також підбір кадрів для реалізації програм розвитку.

Головним завданням управління розвитком інтелектуального потенціалу персоналу є закріплення позитивних тенденцій його еволюції, що виражається у зростанні знань, навичок і компетентностей, а також у підтриманні досягнутого рівня. Водночас формування та вдосконалення інтелектуального потенціалу персоналу повинно враховувати як стратегічні потреби підприємства, так і індивідуальні потреби працівників у професійному розвитку для виконання поточних і перспективних завдань.

Враховуючи як позитивні, так і негативні аспекти глобалізації (табл. 1), варто наголосити, що їх вплив на інтелектуальний потенціал підприємств є багатограним. Саме від ефективності управління цим процесом залежить здатність підприємств адаптуватися до трансформаційних змін.

Управління інтелектуальним потенціалом підприємств у повоєнний період постане однією з

ключових проблем на етапі відновлення національної економіки. Одним із найгостріших викликів стане втрата кваліфікованих кадрів унаслідок міграції, що призведе до дефіциту інженерних, технічних та управлінських компетенцій і втрати цілих осередків інтелектуального потенціалу на підприємствах. Це суттєво ускладнюватиме адаптацію до нових умов та реагування на поточні виклики. Додатковим негативним чинником виступає демотивація працівників до продукування нових знань та ідей через професійне вигорання, зумовлене тривалими соціально-політичними та економічними кризами. Економічна нестабільність спричинить дефіцит фінансових ресурсів, що обмежуватиме можливості для навчання, підвищення кваліфікації та освоєння інновацій. У результаті підприємства можуть зіткнутися із застосуванням застарілих технологій і методів управління, які не відповідатимуть вимогам сучасної економіки та процесу її відновлення [3].

Таблиця 1

Вплив економічної глобалізації на інтелектуальний потенціал підприємств [2, с. 192]

Вид явища	Рівень впливу
Позитивні наслідки	
Доступ до нових ринків	Освоєння нових ринків збуту сприяє розширенню масштабів діяльності підприємств, формуванню додаткових джерел доходу й посиленню їх конкурентних переваг
Доступ до нових знань та технологій	Глобальна взаємодія у сфері знань і технологій сприяє інноваційному розвитку підприємств через використання новітніх ідей та результатів науково-технічних розробок
Залучення кваліфікованих кадрів	Інтеграція на глобальному ринку праці забезпечує доступ до професійних кадрів міжнародного рівня, що дозволяє підприємствам зміцнювати кадровий потенціал і підвищувати ефективність діяльності
Зниження витрат	Переміщення виробничих потужностей у країни з нижчими витратами праці може зменшити собівартість виробництва та логістики, що сприяє підвищенню рентабельності й конкурентоспроможності підприємств
Негативні наслідки	
Відтік кваліфікованих кадрів	Переміщення висококваліфікованих працівників до інших країн негативно позначається на збереженні інтелектуальних ресурсів та інноваційних можливостей підприємств, які втрачають ключових спеціалістів
Загострення конкуренції	Посилення глобальної конкуренції створює ризики для підприємств щодо збереження ринкових часток та зниження їхньої конкурентоспроможності
Зростання витрат на дослідження та розробки	Глобальний конкурентний тиск спонукає підприємства до безперервних інновацій, але зростання витрат на дослідження й розробки може негативно позначитися на фінансовій стабільності слабших учасників ринку
Ризики інтелектуальної власності	Зростає ризик втрати інтелектуальної власності через можливість копіювання продуктів або привласнення розробок конкурентами з країн із менш суворим правовим регулюванням, що знижує мотивацію підприємств до інноваційної діяльності

Узагальнюючи вплив економічної глобалізації на трансформаційні зміни в управлінні інтелектуальним потенціалом підприємств необхідно виокремити такі:

➤ Зміна парадигми управління інтелектуальним потенціалом.

Традиційна модель, орієнтована на ефективне використання матеріальних і фінансових ресурсів, поступово витісняється концепцією, де пріоритет надається знанням, компетенціям та інноваційній активності персоналу. Управління інтелектуальним потенціалом набуває системного характеру, охоплюючи формування, розвиток і комерціалізацію знань.

➤ Цифровізація процесів управління.

Поширення цифрових технологій зумовлює впровадження аналітичних інструментів Big Data, штучного інтелекту, блокчейну, платформ дистанційної взаємодії та управління знаннями (LMS, Knowledge Management Systems). Це трансформує процеси обміну інформацією, забезпечує прозорість прийняття управлінських рішень і підвищує ефективність управління людським та структурним капіталом.

➤ Глобальні стандарти та мобільність знань.

Глобалізаційні процеси сприяють уніфікації підходів до оцінювання інтелектуального капіталу,

стандартизації освітніх програм та підвищенню мобільності висококваліфікованих кадрів. Для підприємств це означає посилення конкуренції за таланти на глобальному ринку праці та необхідність розроблення стратегій утримання ключових фахівців.

➤ Інтернаціоналізація інноваційних процесів.

Зростає роль міжнародних інноваційних альянсів, відкритих інновацій та партнерств з науковими установами й стартапами. Це вимагає від підприємств гнучких моделей управління знаннями, орієнтованих на інтеграцію зовнішніх джерел інтелектуального потенціалу.

➤ Зміна компетентнісної моделі персоналу.

Управління інтелектуальним потенціалом в умовах глобалізації потребує розвитку кроскультурних компетенцій, цифрової грамотності, інноваційного мислення, здатності до міждисциплінарної взаємодії. Підприємства мають формувати навчальні екосистеми, що забезпечують безперервний розвиток персоналу.

➤ Стратегічна орієнтація на сталість та соціальну відповідальність.

Управління інтелектуальним потенціалом інтегрується із завданнями сталого розвитку. Підприємства спрямовують зусилля на формування корпоративної культури, що базується на етичних цінностях, екологічній відповідальності та інноваційності, адже ці фактори визначають їхню репутацію на глобальних ринках.

Висновки. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств у глобалізаційному середовищі є визначальною умовою їх ефективності та конкурентоспроможності. Його результативність залежить від поєднання стратегічного планування з практичною реалізацією програм розвитку.

Ключовим чинником виступає розвиток людського капіталу шляхом добору, навчання, мотивації та професійного зростання персоналу, що забезпечує формування конкурентоспроможної команди. Інноваційний розвиток стає основою адаптації до динамічних змін і гарантом стійкого зростання.

Досягнення конкурентних переваг можливе за умови створення системи управління, що ґрунтується на прозорості, інноваційності та врахуванні соціокультурних особливостей. Лише системний підхід до управління інтелектуальним потенціалом дозволяє підприємствам ефективно реалізовувати стратегічні цілі та адаптуватися до глобальних викликів.

Отже, трансформаційні зміни в управлінні інтелектуальним потенціалом підприємств зумовлені впливом цифровізації, глобальної конкуренції та інтернаціоналізації бізнесу. Вони проявляються у переході до знаннево-орієнтованих стратегій управління, інтеграції цифрових технологій, розвитку глобальних компетенцій персоналу та зміцненні партнерських мереж, що забезпечує підприємствам здатність адаптуватися та зберігати конкурентні позиції в умовах економічної глобалізації.

Список літературних джерел:

- 1.Шепеленко С. М. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій: фундаментально-категоріальні аспекти. Економічний вісник Дніпровської політехніки. Науковий журнал. 2024. № 1 (85). С.187-196.
- 2.Островська Г. Управління інтелектуальним потенціалом підприємств. Галицький економічний журнал. Економіка та управління підприємствами. Тернопіль. 2018. № 2. С. 88-97. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/55/264.pdf>.
- 3.Шульга О. Розвиток людського капіталу в контексті досягнення цілей сталого розвитку Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 83. С. 19–23.

Новіков Максим Анатолійович, аспірант
Національний університет "Запорізька політехніка"

ВПЛИВ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ НА УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Світова економіка, як і економіка України характеризується швидкими глобалізаційними процесами та одночасною фрагментацією, вступили у фазу перманентної економічної невизначеності. Економічна невизначеність постійний супутник сучасного бізнес-середовища, але в останні роки її амплітуда та частота поштовхів зросли через геополітичні конфлікти, пандемії, торгові війни та швидкі технологічні зміни. Для промислових підприємств, які за своєю природою є капіталомісткими, інерційними та мають тривалі інвестиційні цикли, невизначеність особливо під час війни стає екзистенційним викликом. В часи повоєнної відбудови промисловості України питання впливу економічної невизначеності на діяльність промислових

підприємств не втрачає своєї актуальності.

Економічна невизначеність – це властивість соціально-економічного середовища, яка виникає внаслідок неповноти, суперечливості або непередбачуваності інформації про чинники розвитку, що унеможливує прогнозування майбутніх результатів економічної діяльності.

Аналіз механізмів впливу економічної невизначеності на основні управлінські процеси дозволяє розробити комплексний набір стратегічних, фінансових та операційних заходів, спрямованих на побудову стійкого промислового підприємства.

Інструменти вимірювання невизначеності включають індекси, засновані на медіа-покритті і ключових словах, індекс фінансової волатильності (VIX), індекси дисперсії прогнозів аналітиків та опитування бізнесу. Один із найвідоміших індекс невизначеності економічної політики Economic Policy Uncertainty Index (EPU), що ґрунтується на частоті згадувань у медіа та документально корелює зі змінами політичних ризиків і економічної поведінки.

Економічна невизначеність є багатогранною і може бути класифікована за джерелами та рівнем передбачуваності. Управлінська теорія виділяє чотири рівня невизначеності, які вимагають різних підходів:

1. Чітке майбутнє – що характеризується можливістю точного прогнозування, менеджмент фокусується на оптимізації та мінімізації витрат.
2. Альтернативне майбутнє - характеризується обмеженою кількістю чітких сценаріїв, потребує використання сценарного планування.
3. Діапазон майбутнього - можливі результати є діапазоном, а не конкретними сценаріями, підприємства потребують інвестицій в гнучкість та методи реальних опціонів.
4. Справжня невизначеність - неможливо визначити навіть можливий діапазон результатів, потребує адаптивного підходу в управлінні, яке засноване на швидкому тестуванні можливих гіпотез (Discovery-driven planning).

Промислові підприємства, особливо галузі енергетики та машинобудування, часто стикаються з комбінацією рівнів 2, 3 та 4.

Вплив невизначеності на діяльність підприємства відбувається через декілька взаємопов'язаних каналів через які відбувається трансляція економічних шоків:

1. Ціновий канал - коливання цін на сировину, енергоносії та курсу валют прямо впливають на собівартість продукції та збільшують потребу в оборотному капіталі, що викликає управлінський відгук у вигляді диверсифікації сировинної бази, індексації контрактів, хеджування.
2. Канал попиту і пропозиції - вплив через зниження споживчої активності, зміни обсягів продажу, зміни на глобальних та регіональних ринках, що викликає швидку реконфігурацію виробництва, розробку продуктів-замінників, проникнення на нові ринки, стимулювання попиту.
3. Канал фінансування – вплив через зростання кредитних ставок, обмеження доступу до фінансування, зниження оцінки (кредитного рейтингу), зміни курсів валют, менеджмент реагує на це оптимізацією структури капіталу, зміни в умови обслуговування боргу, пошук альтернативних джерел фінансування (венчурний капітал, державні програми).
4. Канал постачання - збої в логістиці, банкрутство ключових постачальників, зменшення обсягів, проблеми перевізників, реакція підприємств резервування потужностей, локалізація, створення запасів.
5. Регуляторний канал – відображає вплив невизначеності державної політики та рішень міжнародних організацій, змін податкових правил, законодавства, тарифні, санкційні обмеження, торговельні квоти, знаходять управлінський відгук в вигляді переходу в іншу юрисдикцію, відкладення або скорочення інвестицій, приховування економічних операцій, об'єднання бізнесів для впливу на органи влади.

Невизначеність вимагає відмови від традиційного стратегічного планування, заснованого на екстраполяції, на користь динамічних та гнучких підходів. Одним з методів гнучкого планування є метод сценарного стратегічного планування.

Сценарне стратегічне Планування (Scenario Planning) це метод стратегічного управління, який полягає у розробці та аналізі кількох можливих сценаріїв розвитку майбутнього з метою підготовки підприємства до різних варіантів стану зовнішнього середовища. Сценарне планування допомагає не передбачати майбутнє точно, а підготуватися до його різних можливих варіантів. Це спосіб мислення в умовах невизначеності, який допомагає менеджменту "прожити" кілька майбутніх реалій, та дозволяє менеджменту приймати більш гнучкі рішення.

Метою сценарного планування є готовність підприємства до змін у зовнішньому середовищі, визначення ключових факторів ризику та вікна можливостей, забезпечення гнучкості стратегічних

рішень, розробка альтернативних дій на випадок різних сценаріїв майбутнього.

Основні етапи сценарного стратегічного планування:

1. Визначення об'єкта планування, цілей планування, горизонту планування.
2. Аналіз зовнішнього середовища виявлення факторів впливу (економічних, технологічних, екологічних, соціальних, аналіз зовнішнього середовища), використовують PEST- або SWOT-аналіз.
3. Визначення ключових невизначеностей, які чинники мають найбільший вплив і є найменш передбачуваними (наприклад, рівень інфляції, курс валюти, державна політика).
4. Розробка сценаріїв розвитку подій формуються 3–4 сценарії, оптимістичний (сприятливе середовище), песимістичний (криза, падіння попиту), базовий (реалістичний), інноваційний або альтернативний.
5. Оцінка наслідків для підприємства, аналіз впливу кожного сценарію на фінанси, виробництво, персонал, ринки збуту.
6. Вибір стратегічних рішень, розробка основної стратегії, підготовка альтернативних планів дій для інших сценаріїв.
7. Моніторинг і оновлення сценаріїв, постійне відстеження змін у середовищі, коригування планів.

Типи сценаріїв сценарного планування:

1. Кількісні — базуються на математичних моделях, прогнозах показників (наприклад, динаміка доходу, попит).
2. Якісні — описують можливі події, тенденції, дії уряду, поведінку конкурентів та інше.
3. Комбіновані — поєднують обидва підходи.

Сценарне стратегічне планування у сучасній науковій парадигмі розглядається як один із ключових інструментів забезпечення адаптивності підприємств у середовищі зростаючої економічної невизначеності. Його сутність полягає у створенні системи альтернативних уявлень про можливі варіанти розвитку зовнішнього середовища, що дає змогу суб'єктам господарювання підготуватися до різних конфігурацій майбутнього. На відміну від традиційних моделей стратегічного планування, які ґрунтуються на екстраполяції минулих тенденцій, сценарний підхід орієнтований на осмислення множинності можливих майбутніх станів системи та підвищення стратегічної гнучкості організації [1],[2].

У контексті перманентної турбулентності глобальної економіки, посилення геополітичних ризиків, технологічних трансформацій та структурних зрушень, сценарне планування набуває особливого значення для промислових підприємств. Ці суб'єкти господарювання характеризуються високою капіталомісткістю, тривалими інвестиційними циклами та інерційністю управлінських рішень. Тому їхня стійкість у значній мірі залежить від здатності виявляти критичні невизначеності, моделювати їх вплив та своєчасно адаптувати стратегічні пріоритети. Як зазначає П. Шоумейкер, сценарне планування дозволяє не передбачати майбутнє, а краще «бачити» його різні можливі форми, формуючи у керівництва підприємства системне мислення в умовах невизначеності [2].

Ефективність сценарного підходу базується на дотриманні певної послідовності етапів, які формують логіку аналітичного процесу. Початковий етап передбачає визначення об'єкта, мети та часових рамок планування. Далі здійснюється діагностика зовнішнього середовища — економічного, політичного, технологічного, соціального та екологічного, — що дозволяє виявити основні драйвери змін. Для цього використовуються методи PEST- та SWOT-аналізу, які сприяють систематизації впливових факторів і виявленню критичних зон ризику [3].

Ключовим етапом сценарного процесу є ідентифікація “критичних невизначеностей”, тобто таких змінних, які мають суттєвий вплив на результати діяльності підприємства, але характеризуються низькою передбачуваністю. На основі поєднання двох найважливіших невизначеностей формується матриця сценаріїв, що дає змогу побудувати три–чотири альтернативні сценарії розвитку: оптимістичний, песимістичний, базовий і трансформаційний.

Наступний етап полягає в аналітичній оцінці кожного сценарію з позицій його наслідків для ключових напрямів діяльності підприємства — фінансової стабільності, виробничої потужності, кадрового потенціалу, ринкової позиції та інноваційного розвитку. Такий аналіз дозволяє не лише оцінити ризики, але й визначити можливості, що виникають у межах різних сценаріїв. За результатами оцінки формуються стратегічні альтернативи — базова стратегія, а також резервні плани дій на випадок реалізації інших сценаріїв [4].

Останній етап сценарного планування передбачає створення системи моніторингу середовища, яка забезпечує постійне спостереження за ключовими показниками та трендами. Цей процес має циклічний характер і дозволяє оновлювати сценарії у відповідь на зміни зовнішнього контексту.

Таким чином, сценарне стратегічне планування виступає не як разова аналітична процедура, а як безперервна управлінська технологія, що інтегрується у систему стратегічного менеджменту підприємства.

Світова практика доводить високу ефективність застосування сценарного підходу. Приклад компанії Royal Dutch Shell є класичним у цій сфері: починаючи з 1970-х років, корпорація систематично застосовує сценарне планування для передбачення глобальних енергетичних трендів, що дозволило їй успішно пройти через нафтову кризу 1973 року [5]. Аналогічні підходи використовують IBM, Siemens, BASF, які застосовують сценарне моделювання для стратегічної оцінки технологічних інновацій, ринкових ризиків та кліматичних загроз. Такий досвід доводить, що сценарне мислення перетворює підприємство з пасивного спостерігача на активного учасника формування власного майбутнього.

Важливо зазначити, що ефективність сценарного стратегічного планування безпосередньо залежить від якості аналітичної бази, компетентності управлінського персоналу та наявності культури стратегічного мислення в організації. Як підкреслює Г. Мінцберг, жодна стратегічна технологія не може бути результативною без поєднання аналітичного підходу з інтуїцією та досвідом управлінців [6]. Тому сценарне планування потребує поєднання кількісних методів (економетричних моделей, прогнозів) і якісних (експертних оцінок, мозкових штурмів, дискусійних панелей), що забезпечує комплексність результатів.

Для промислових підприємств України у період воєнних і поствоєнних трансформацій впровадження сценарного стратегічного планування є критично важливим. Воно дозволяє зменшити вразливість бізнес-моделей до зовнішніх шоків, підвищити ефективність розподілу ресурсів, своєчасно адаптувати виробничі програми до змін ринкової кон'юнктури та забезпечити стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі.

Сценарне стратегічне планування слід розглядати як невід'ємний елемент сучасної системи стратегічного управління, що забезпечує баланс між гнучкістю та передбачуваністю. Його головна цінність полягає не лише у створенні сценаріїв як таких, а у зміні способу мислення керівників — переході від реактивного до проактивного управління. Використання сценарного підходу сприяє формуванню організацій, здатних не просто реагувати на зміни, а й створювати умови для власного розвитку навіть у періоди найвищої невизначеності.

Список літературних джерел:

1. Van der Heijden, K. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. – 2nd ed. – Chichester: John Wiley & Sons, 2005. – 384 p.
2. Schoemaker, P. J. H. *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*. – Sloan Management Review. – 1995. – Vol. 36, No. 2. – P. 25–40.
3. Godet, M. *The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls*. – Technological Forecasting and Social Change. – 2000. – Vol. 65, No. 1. – P. 3–22.
4. Schwartz, P. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. – New York: Doubleday, 1991. – 272 p.
5. Wack, P. *Scenarios: Shooting the Rapids*. – Harvard Business Review. – 1985. – Vol. 63, No. 6. – P. 139–150.
6. Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. – New York: Free Press, 1994. – 458 p.

Омельчук Дмитро Сергійович, аспірант

кафедри соціоекономіки та управління персоналом

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

РУШІЙНІ СИЛИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ ЕКОЛОГІЧНОЇ ЧУТЛИВОСТІ ДО СУЧАСНОГО КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Одним з вагомих трендів розвитку концепцій стратегічного управління в останній третині ХХ та на початку ХХІ ст. стало зростання вагомості екологічних аспектів бізнесу (особливо це стосується великих у національних масштабах і транснаціональних компаній) [1]. Цей тренд зумовлювався низкою спільних для усіх країн факторів (їх вплив практично не залежав від особливостей національної моделі економіки, її галузевої структури, специфіки політики чи корпоративного управління в країні) і специфічних, що діяли в особливих для кожної країни формах – як відображення національних особливостей системи інститутів, що регламентували прийняття рішень та взаємодію основних акторів соціально-економічного й політичного життя (рис. 1).

До факторів першого виду, в країнах де сформувався достатньо потужний індустріальний комплекс (зокрема й тих, де зростання вагомості сфери послуг і нематеріального виробництва

дозволяє стверджувати про формування постіндустріальної економіки) можна віднести динамічне зростання потужності антропологічного впливу відносно порогу компенсаційної спроможності екологічних систем [2]; загострення рідкості природних ресурсів, в силу абсолютної обмеженості запасів деяких критично важливих для сучасної економіки (зокрема корисних копалин) за постійного зростання масштабів виробництва [3] та низку інших, механізм впливу яких не вимагає свідомого самообмеження від економічних агентів чи певного політичного оформлення природоохоронного суспільного вибору. Економічні механізми дії таких факторів описані в роботі [4]: якщо розширення виробничої потреби в ресурсі випереджає темпи зростання потужності системи його відтворення (а тим більше, якщо наявний запас ресурсу є абсолютно обмеженим), то закономірним результатом зростання відносно рідкості ресурсу стає його подорожчання. А це подорожчання, в свою чергу, сприяє акумуляції більших обсягів ресурсів на створення технологій, що дозволятимуть отримувати бажаний набір благ з меншими витратами такого відносно рідкісного й тому дорожчого ресурсу. Отже відносно рідкісний ресурс стихійно витісняється з економічного кругообігу в силу подорожчання, яке стимулює розвиток технологій, що дозволяють отримати аналогічно цінні для споживачів результати за заміщення дефіцитного ресурсу тими, чий запаси менш обмежені. Прикладом дії таких механізмів поширення екологічно чутливого господарювання може бути розвиток багатоповерхового будівництва в мегаполісах. Щоб обумовити економічну ефективність спорудження хмарочосів – споруд, дуже складних з інженерної точки зору та дуже витратних – з економічної, земля в центрі великих міст мала подорожчати до рівня, який зробить виправданими усі додаткові витрати на будівництво висотних поверхів, порівняно з розширенням площі земельної ділянки.

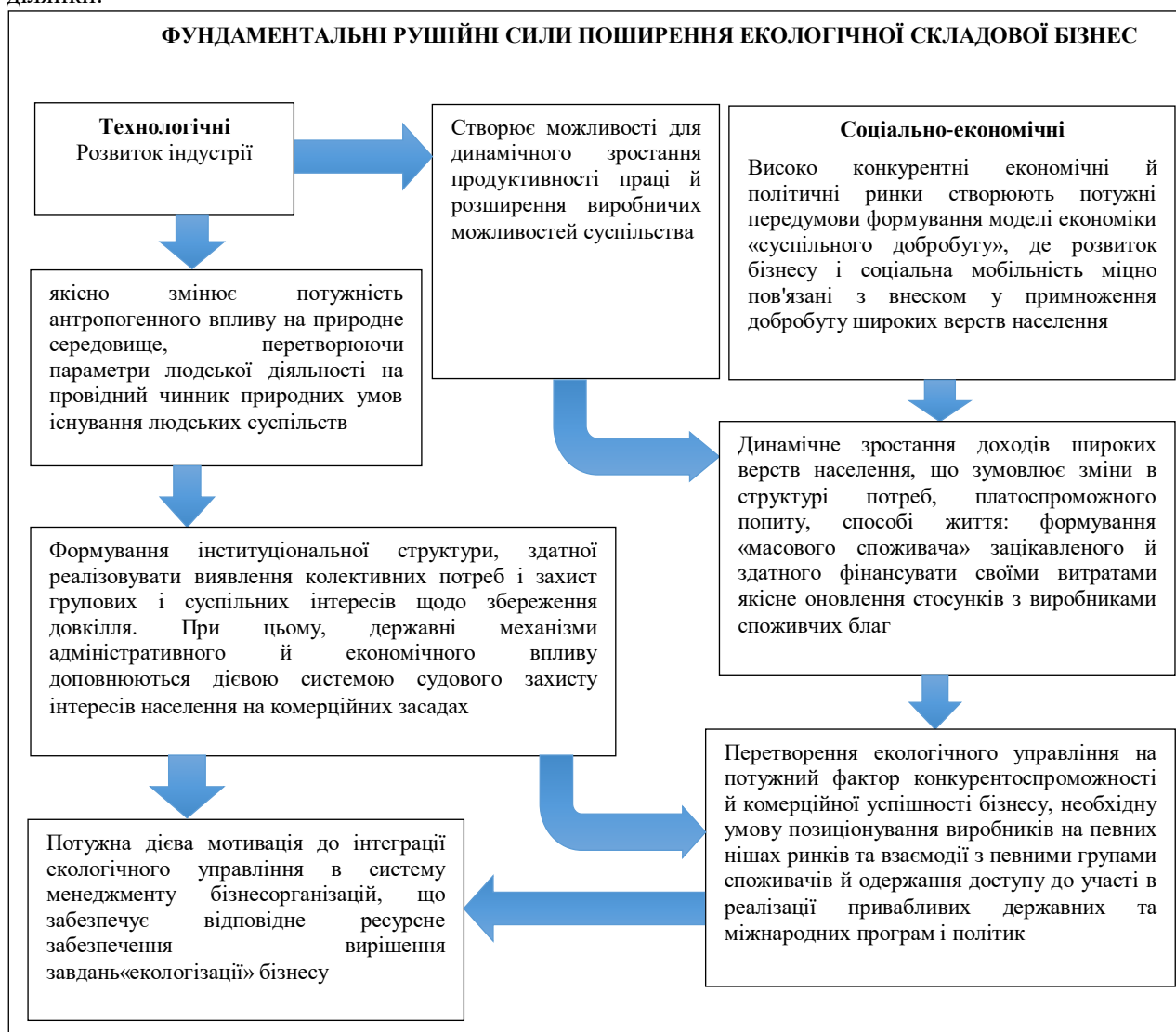


Рис. 1. Рушійні сили поширення екологічно чутливого менеджменту

Отже певні інструменти «захисту» природного середовища від виснажливого використання

вбудовані навіть у ринкові механізми економічної координації. Вони, безумовно, недостатні, для обмеження використання природних ресурсів згідно з їхньою суспільною цінністю. В роботах представників неокласичного напрямку економічної науки формально описана ціла низка проблем, виражених через явища «негативних екстерналій» [5], «трагедії ресурсів спільного доступу» [6;7] тощо), що унеможливають досягнення суспільно ефективного рівня господарського навантаження на природне середовище за умови дії виключно ринкових, комерційних механізмів обмеження залучення природних ресурсів до господарського використання.

Відповідно, готовність бізнесу сприймати принципи екологічної чутливості управління, лише до певної міри стала стихійним результатом функціонування конкурентних ринків, а переважний вплив спричинила еволюція інституціональних структур розвинутих країн – зокрема політики уряду та бізнесу. Адже саме по собі домінування ринкових механізмів економічної координації, навіть у поєднанні з «ортодоксальним» державним регулюванням, спрямованим на вирішення «традиційних» завдань, таких як компенсація (виправлення) негативних екстерналій та створення суспільних благ [8] зовсім не гарантує готовності бізнесу сприймати екологічну чутливість управління як вагомий фактор комерційного і ширше – успіху своєї суспільної місії.

Така сприйнятливості бізнесу до імпульсів щодо вбудовування екологічних наслідків господарювання до системи пріоритетів господарської діяльності стає значно вірогіднішою, завдяки факторам, що ми класифікували до другої групи – інституціональних, які формуються в міру усвідомлення і погодження суспільством певних принципів і правил. До них можна віднести низку принципів політики, особливостей суспільного консенсусу, закріпленого в засадах регламентації суспільної взаємодії сучасних розвинутих країн. Якщо визначати такі принципи на найбільш фундаментальному рівні, то до них можна віднести три фундаментальні основи [9 –11].

По-перше, високу та захищену інституціонально (як через законодавчі норми, так і через практики вибору моделей розвитку бізнесу та організації захисту групових інтересів у політиці) конкурентність економічних та політичних ринків.

По-друге, убудована в цілу низку напрямів та важелів соціально-економічної політики підтримка структурних змін, пов'язаних з формуванням постіндустріальної структури економіки та вилученням переваг від зростання питомої ваги нематеріального виробництва й зміни структури зайнятості. По-третє, принципи людиноцентризму та людиновимірності як основа узагальнення, оцінювання усіх змін та тенденцій, результатів програм та політик, що передбачає якісне, дієве розмежування «інструментальних» та «самоцінних» показників (“outputsandoutcomes”). При цьому самоцінними, визначальними для вибору з наявних альтернатив можуть бути лише «outcomes» – ті, що безпосередньо пов'язані з добробутом, широтою вибору, якістю життя визначених груп бенефіціарів.

Список літературних джерел:

1. Hryniv, L. Physical (Negentropy) Function of Sustainable Economy. Problems of Evaluations // Environmental Accounting – Sustainable Development Indicators. – Prague. EMAN, 2009. – 115 p.
2. Межі Зростання. 30 років потому [текст] / Донелла Медоуз, Йорген Рандерс, Денніс Медоуз. — Київ : Пабулум, 2018. — 464 с.
3. Колот А. М., Герасименко О. О. Демографічні, технологічні та соціально-трудові імперативи економічного розвитку: нові можливості і виклики постіндустріальної доби. Розвиток соціально-трудових відносин: проблеми науки та практики: монографія / С. І. Бандур, Т. А. Костишина, О. О. Нестуля та ін.; за ред. Т. А. Костишиної. Полтава, 2020. С. 7-41. URL: <http://surl.li/ibqoi>
4. R.M. Solou. The Economics of Resources or Resources of Economics. The American Economic Review, vol. 64, No 2, May, 1974. 1- 14.
5. 11. Plott, C. R., and R. A. Meyer. 1975. The Technology of Public Goods, Externalities, and the Exclusion Principle. In Economic Analysis of Environmental Problems, ed. E. S. Mills, pp. 65—94. New York: Columbia University Press.
6. Johnson, R. N., and G. D. Libecap. 1982. Contracting Problems and Regulation: The Case of the Fishery. American Economic Review 72:1005—1022.
7. Runge, C. F. 1986. Common Property and Collective Action in Economic Development. In Proceedings of the Conference on Common Property Resource Management, National Research Council, pp. 31—60. Washington, D.C.: National Academy Press.
8. Мюллер Д. Общественный выбор III / Пер. с англ. под ред. А. П. Заостровцева, А. С. Скоробогатова; Гос. ун-т — Высшая школа экономики, Институт «Экономическая школа». — М. 2007. — XIV+994 с.
9. Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History / D.C. North, J.J. Wallis, B.R. Weingast. Cambridge University Press, New York, 2009. 308 p.
10. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование : монография / [Д. Лукьяненко, В. Колесов, А. Колот, Я. Столярчук и др.] ; под науч. ред. профессоров Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. — К. : КНЭУ, 2013. — 466, [2] с.
11. Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. Crown Publishers, 2012. 579 p. URL: https://ia800606.us.archive.org/15/items/WhyNationsFailTheOriginsODaronAce251moglu/Why-Nations-Fail_-The-Origins-o-Daron-Acemoglu.pdf

Осадчий Максим Леонідович,
аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом
Одеський національний економічний університет
Науковий керівник – д.е.н., професор Ковальов А.І.

МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ В УПРАВЛІННІ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ УКРАЇНИ: ДОСВІД ІНШИХ КРАЇН У ВІДБУДОВІ ПІСЛЯ КОНФЛІКТІВ

Питання міжнародної співпраці у сфері управління морськими портами України набуває особливої актуальності у контексті післявоєнного відновлення транспортної інфраструктури та інтеграції країни до європейського і глобального логістичного простору. Морські порти традиційно виконують роль ключових стратегічних об'єктів, що забезпечують зовнішньоторговельний обіг, формують валютні надходження, впливають на зайнятість і конкурентоспроможність національної економіки [1]. В умовах воєнного руйнування портової інфраструктури, логістичних ланцюгів і транспортних коридорів міжнародна співпраця стає не лише засобом фінансової підтримки, а й джерелом управлінських інновацій, технологічних знань і моделей сталого розвитку.

Вивчення міжнародного досвіду країн, які пройшли шлях післяконфліктної відбудови портів - таких як Хорватія, Ліван, Грузія, Ірак чи Кувейт показує, що ключовими факторами успішної реконструкції є ефективне поєднання державного управління, приватних інвестицій та інституційної підтримки міжнародних організацій. Для України ці приклади мають стратегічне значення, оскільки дозволяють сформувати сучасну модель управління портами, орієнтовану на цифровізацію, екологічну стійкість, прозорість і інтеграцію у світові транспортні мережі. Зокрема, досвід Хорватії після конфлікту на Балканах показав важливість створення єдиної державної програми координації портових інвестицій, яка об'єднала ресурси Європейського інвестиційного банку, Світового банку та приватних операторів. Результатом стало не лише фізичне відновлення причалів і терміналів, а й впровадження систем управління портами (Port Community Systems), що забезпечили цифрову взаємодію між державними структурами та бізнесом.

Досвід Хорватії у післяконфліктній відбудові портів представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Досвід Хорватії у післяконфліктній відбудові портів

Показник	Характеристика
Період відбудови	1995–2005 роки після конфлікту на Балканах
Ключові порти	Ріска, Спліт, Плоче
Основні партнери	Світовий банк, ЄІБ, ЄБРР, приватні оператори
Модель управління	Державна програма координації інвестицій у порти
Результати	Відновлення інфраструктури, цифровізація управління, зростання вантажообігу
Значення для України	Створення єдиної програми інвестицій і впровадження Port Community System

Джерело: узагальнено автором на основі [2].

У випадку Лівану, де порт Бейрут зазнав значних руйнувань, міжнародна спільнота зосередилася на прозорості реконструкційних процесів і створенні незалежного органу управління, до якого були залучені міжнародні експерти з морської логістики. Такий підхід продемонстрував, що ефективне управління після катастрофічних подій можливе лише за умови дотримання принципів комплаєнсу, антикорупційного контролю та прозорості фінансової звітності. Для України, де питання довіри до управлінських інститутів є критично важливим, подібна модель могла б стати запорукою ефективного використання міжнародної допомоги у відбудові портової інфраструктури.

Досвід Лівану у відновленні порту Бейрут представлено в таблиці 2.

Досвід Грузії після конфлікту 2008 року також заслуговує на увагу, адже країна зробила ставку на лібералізацію портового сектору, приватизацію частини терміналів і залучення стратегічних інвесторів, серед яких були міжнародні логістичні корпорації. Результатом стало стрімке зростання обсягів вантажообігу, підвищення ефективності обслуговування суден і розвиток транзитних функцій. Україна, маючи вигідне географічне положення на перетині торговельних шляхів Європи, Азії та Близького Сходу, може використати цей досвід для створення умов, у яких іноземні партнери отримують чіткі гарантії правового захисту, а держава збереже контроль над стратегічною інфраструктурою через механізми державно-приватного партнерства.

Таблиця 2

Досвід Лівану у відновленні порту Бейрут

Показник	Характеристика
Період реконструкції	2020–2024 роки після вибуху та руйнувань порту
Ключові партнери	ООН, Світовий банк, Франція, ЄС
Управлінська модель	Незалежний орган управління з міжнародними експертами
Основні напрями робіт	Відновлення причалів, логістичних терміналів, забезпечення прозорості
Інновації	Система антикорупційного моніторингу, аудит реконструкційних процесів
Значення для України	Формування прозорих механізмів управління та фінансового контролю у відбудові портів

Джерело: узагальнено автором на основі [3].

Досвід Грузії після конфлікту 2008 року представлено в таблиці 3.

Таблиця 3

Досвід Грузії після конфлікту 2008 року

Показник	Характеристика
Період реформ	2008–2015 роки
Основні порти	Поті, Батумі, Анаклія (планований)
Ключові партнери	APM Terminals, Maersk Group, USAID
Управлінська модель	Лібералізація сектору, приватизація терміналів, державно-приватне партнерство
Результати	Зростання транзитного потенціалу, модернізація інфраструктури, підвищення інвестиційної привабливості
Значення для України	Баланс між приватними інвестиціями та державним контролем над стратегічною інфраструктурою

Джерело: узагальнено автором на основі [4].

Важливим напрямом міжнародної співпраці для українських портів є участь у програмах, що фінансуються інституціями Європейського Союзу, такими як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), а також у рамках проєктів технічної допомоги ЄС. Такі програми спрямовані не лише на реконструкцію портових потужностей, а й на впровадження екологічних і цифрових стандартів управління. Європейські партнери особливо наголошують на необхідності гармонізації нормативної бази морської галузі України із законодавством ЄС, зокрема у сферах екологічного моніторингу, безпеки мореплавства та цифрової взаємодії. Це сприятиме інтеграції українських портів до транс'європейських транспортних мереж (TEN-T) та зміцненню їх ролі у міжнародних ланцюгах постачань.

Міжнародна співпраця у післяконфліктній відбудові морських портів також включає передачу технологій і управлінських рішень, які базуються на цифрових платформах, аналітичних системах управління вантажопотоками та інтелектуальних рішеннях для оптимізації операцій. Застосування таких технологій, як штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн-документообіг, автоматизовані системи безпеки, сприяє створенню інноваційної інфраструктури портів нового покоління. Партнерство з країнами, які вже впровадили подібні рішення, зокрема Нідерландами, Сінгапуром або Південною Кореєю дозволяє Україні уникнути типових помилок та адаптувати кращі практики управління до власних умов.

Водночас міжнародне партнерство у сфері відбудови портів повинно ґрунтуватися не лише на фінансових аспектах, а й на інституційних. Це означає необхідність створення правових механізмів, які забезпечать стабільність інвестиційного середовища, рівні умови для іноземних і національних операторів, а також ефективний розподіл ризиків між учасниками проєктів. Світовий досвід свідчить, що саме інституційна передбачуваність є ключем до довгострокових партнерств [5]. Для України важливим кроком у цьому напрямі є реформування портового законодавства, модернізація системи концесійних угод і посилення автономії адміністрацій морських портів, які мають діяти за принципами корпоративного управління, близькими до європейських стандартів.

Не менш значущим є екологічний аспект міжнародної співпраці. Багато країн, що відновлювали свої порти після конфліктів, робили акцент на впровадженні принципів «зеленого переходу». Наприклад, у портах Хорватії та Чорногорії після реконструкції впроваджено системи моніторингу викидів, використання відновлюваних джерел енергії та очищення стічних вод [6]. Такий досвід може стати корисним для України у формуванні моделі екологічно відповідальної відбудови, що відповідатиме Цілям сталого розвитку ООН та вимогам Європейського зеленого курсу.

Міжнародна співпраця також відкриває можливості для кадрового оновлення та підвищення професійного рівня фахівців портової галузі. Освітні програми, що реалізуються за участю міжнародних університетів, а також тренінгові ініціативи з цифрового управління, логістики та екологічного менеджменту дозволяють створити нову генерацію управлінців, здатних реалізовувати комплексні інноваційні проекти. Розвиток людського капіталу є критично важливим для стійкої трансформації портів, адже саме компетенції та професіоналізм кадрів визначають здатність інституцій ефективно управляти сучасними інфраструктурними системами.

Порівняльна характеристика міжнародних моделей відбудови морських портів представлена в таблиці 4.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика міжнародних моделей відбудови морських портів

Характеристика	Хорватія	Ліван	Грузія
Тип моделі	Централізовано-державна модель	Міжнародно-контрольована модель	Ліберально-приватна модель
Основні фінансові джерела	Державні інвестиційні програми, кредити ЄІБ і Світового банку	Гранти ООН, фінансування ЄС і міжнародних донорів	Приватні інвестиції, державно-приватне партнерство
Організаційна структура управління	Єдиний національний координаційний орган з реконструкції портів	Незалежний орган управління з міжнародним аудитом	Автономні оператори, приватизація терміналів, держнагляд
Ключові результати	Відновлення портової інфраструктури, цифровізація процесів, підвищення вантажообігу	Прозорість процесів, відновлення базових потужностей, контроль за корупцією	Зростання транзитного потенціалу, інвестиційна активність, інноваційні рішення
Адаптивність для України	Висока - можливе використання для створення єдиної державної програми розвитку портів	Середня - доцільна для прозорого управління відбудовчими фондами	Висока - придатна для інтеграції українських портів у світові логістичні ланцюги

Джерело: узагальнено автором на основі [1-6].

Порівняльна характеристика міжнародних моделей відбудови морських портів, наведена в таблиці 4, демонструє різні підходи до післякризового відновлення портової інфраструктури, що ґрунтуються на особливостях економічних систем, управлінських традицій та рівня залучення міжнародних партнерів. Досвід Хорватії, Лівану та Грузії демонструє, що оптимальною для України може стати гібридна модель, яка поєднуватиме централізоване державне управління стратегічними напрямками відбудови, міжнародну прозорість фінансових процесів та активну участь приватного сектору у розвитку терміналів і логістичних сервісів. Такий підхід дозволить не лише забезпечити ефективне відновлення портової інфраструктури після війни, а й створити передумови для довгострокового економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності українських портів на світовому ринку та інтеграції в європейський транспортний простір.

Таким чином, міжнародна співпраця у відбудові морських портів України виступає не лише засобом фінансової підтримки, а й потужним інструментом інституційного та технологічного оновлення. Успішна інтеграція досвіду інших країн дозволить Україні створити сучасну, конкурентоспроможну та безпечну портову систему, здатну функціонувати у відповідності до європейських стандартів. Реалізація цих стратегічних підходів має базуватися на партнерстві між державою, міжнародними організаціями та приватним бізнесом, що дозволить не лише відновити, але й переосмислити роль портів як центрів економічного зростання, інновацій та сталого розвитку в умовах нової гео економічної реальності.

Список літературних джерел:

1. Осадчий М.Л. Галузеві особливості транспортних підприємств, тенденції та пріоритети їх розвитку. *Управління бізнесом в парадигмі сталого розвитку : економіко-правовий аспект: колективна монографія*. Одеса : ОНЕУ, Ч. 2., 2024. С. 154–209.
2. Чумаченко О. Історія формування та становлення Процесу стабілізації та асоціації ЄС щодо країн Західних Балкан. *Вісник гуманітарних наук*. 2025. № 11.
3. Шамун К. Зміст і засоби дотримання балансу інтересів у процесі пост конфліктної відбудови та реконструкції великого міста (на прикладі Бейрута). *Науковий вісник будівництва*. 2019. № 98(4). С. 56–67.
4. Bondarenko A. Військова агресія РФ: війна в Грузії 2008 р., анексія Криму та бойові дії на Донбасі 2014 р., «Суvalкський коридор». *Українознавство*. 2019. № 4 (73). С. 224–240.
5. Осадчий М. Л. Інфраструктурне відновлення: виклики та перспективи. *Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання : колективна монографія*. Івано-Франківськ. 2025. С. 403–431.
6. Хільчевський В.К., Гребінь В.В., Забокрицька М.Р. Управління річковими басейнами: навч. посібник К.: ДІА, 2024. 236 с.

Панасюк Олександра Олександрівна, аспірант
кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

РЕАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ СТРАТЕГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕВЕЛОПЕРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З ВРАХУВАННЯМ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ КРАЇНИ

Формування та реалізація цифрової стратегії управління трудовими ресурсами на девелоперських (інжинірингових) підприємствах в Україні буде пов'язана та буде впливати на зміни у інституційному середовищі та інноваційній діяльності ДП. З іншої сторони цифрова стратегія управління персоналом повинна враховувати і бути націлена на розвиток ДП в межах післявоєнної відбудови країни, що буде суттєво трансформувати інституційно-інноваційні складові функціонування девелоперських (інжинірингових) підприємств в Україні. Враховуючи наведене важливим є розкрити напрями та особливості трансформації інституційно-інноваційних засад формування та реалізації цифрових стратегій менеджменту персоналу на девелоперських (інжинірингових) підприємствах з врахуванням післявоєнної відбудови країни.

Враховуючи наведені визначення, у дослідженні, під інституційними засадами формування та реалізації цифрових стратегій менеджменту персоналу на девелоперських (інжинірингових) підприємствах будемо розуміти сукупність інститутів ДП, що регламентують, формалізують та організовують зв'язки між власниками, керівниками, менеджерами, HR-менеджерами та працівниками підприємства щодо цифровізації стратегічних процесів управління трудовими ресурсами на основі врахування транзакційних витрат.

Відзначаємо наявність наукової дискусії відносно терміну інновація. При цьому П. Друкер виокремлює два аспекти визначення сутності інновацій, а саме: нові види продукції (робіт, послуг), а також нові технології, управлінські підходи; особлива функція підприємництва, що дозволяє отримати додатковий зиск та конкурентні переваги [1, с. 96; 22].

У Законі України «Про інноваційну діяльність» при визначенні сутності інновацій робиться акцент на їх значному охопленні (продукція, роботи, послуги, технології, рішення, методи) виробничої, комерційної та соціальної сфери, де ключовою характеристикою виступає поліпшення існуючих рішень з акцентом на отримання додаткового зиску [3].

Ілляшенко С.М. при визначенні сутності терміну «інновації» робить акцент на комерційній сфері та на різних видах зиску, які можуть принести інновації при їх впровадженні на суб'єктах підприємницької діяльності [4].

Враховуючи наведене можемо визначити сутнісні ознаки інновацій, які можливо використати для надання теоретичної характеристики економічної категорії: можуть охоплювати різні рівні діяльності (світовий, міжнародний, національний, регіональний, галузевий, місцевий, локальний, окреме підприємство, окреме домашнє господарство); специфічний вид діяльності; торкаються різних сфер запровадження (виробництво, управління, соціальні відносини, екологія); несуть у собі різні види зиску (економічний, соціальний, екологічний); несуть у собі зиск для значної кількості різних груп населення та окремих людей; повинні пройти шлях від задуму до запровадження і отримання зиску; виступають товаром на спеціальних ринках; мають значні можливості для підвищення конкурентоспроможності окремих людей (домашніх господарств), а також організованих

груп людей, у тому числі суб'єктів підприємництва. Поєднання наведених сутнісних ознак дозволяє отримати нове визначення терміну «інновація».

Одними з ключових суб'єктів розробки, купівлі-продажу та запровадження інновацій виступають суб'єкти підприємництва, що сприймають інновації, як один з базових елементів здійснення комерційної діяльності на ринках продукції (робіт, послуг) та забезпечення або підвищення власної конкурентоспроможності. При цьому під інноваційною діяльністю підприємств (суб'єктів підприємництва) будемо розуміти організовані та регламентовані дії щодо розробки, купівлі-продажу, запровадження та використання інновацій у різних функціональних сферах (виробництво, управління, маркетинг, збут/постачання, екологічна діяльність та ін.).

Відзначаємо зростання уваги суб'єктів підприємництва інноваційній діяльності у сфері управління персоналом, де цифровізація виступає одним з ключових напрямів використання інновацій для менеджменту персоналу. Наведене дозволяє під інноваційними засадами формування та реалізації цифрових стратегій менеджменту персоналу на девелоперських (інжинірингових) підприємствах розуміти базові складові розробки, купівлі-продажу, запровадження та використання інновацій в межах цифровізації стратегічного управління трудовими ресурсами на ДПП країни.

Необхідність трансформації інституційно-інноваційних засад формування та реалізації цифрових стратегій менеджменту персоналу на девелоперських (інжинірингових) підприємствах України була викликана зростанням кількості інституційних пасток (проблем), що були наявні до російської військової агресії проти країни і з'явилися під час ведення воєнних дій проти російських загарбників. При цьому, під інституційною пасткою на підприємстві, враховуючи напрацювання вітчизняних та закордонних науковців [4], будемо розуміти критичну проблему у будь-якій сфері діяльності підприємства (виробництво, управління, соціальні відносини, екологія та ін.), яка потребує негайного вирішення, але вартість і ризики нівелювання або вирішення проблеми (трансформації інститутів) є критично значними для суб'єкта підприємництва, що змушує власників та керівництво затягувати з вирішенням проблеми.

Відзначаємо наявність значної кількості інституційних пасток у інноваційній діяльності та у формуванні і функціонуванні інституційного середовища ДПП України, у тому числі у сфері управління персоналом, що також торкаються процесів цифровізації. З іншої сторони саме цифровізація може виступити ключовим елементом усунення інституційних пасток (проблем) у інноваційній діяльності та у формуванні і функціонуванні інституційного середовища девелоперських (інжинірингових) підприємств країни.

Головні проблеми (наявні інституційні пастки) формування і функціонування інституційного середовища ДПП України з поділом на ті, що були до початку російської військової агресії (хронічні), та ті, що були викликані російською військовою агресією, і які впливають на ефективність управління персоналом, у тому числі стратегічне управління персоналом на девелоперських (інжинірингових) підприємствах країни:

1. Інституційні пастки (головні проблеми) формування і функціонування інституційного середовища ДПП України до початку російської військової агресії (хронічні):

1.1. Асинхронна діяльність інститутів та не ефективні зв'язки формальних і неформальних інститутів, де неформальні інститути використовуються власниками та керівництвом ситуативно і хаотично. Наведене у повній мірі стосується сфери управління персоналом.

1.2. Недостатня ефективність стратегічного управління та відсутність (формальність) стратегій розвитку, у тому числі у сфері управління персоналом.

1.3. Критичні недоліки у зборі, обробці, перевірці, використанні та збереженні інформації, у тому числі у сфері управління (управління персоналом).

1.4. Низький рівень цифровізації та недостатня якість цифрової трансформації, у тому числі у сфері управління персоналом.

2. Інституційні пастки (головні проблеми) формування і функціонування інституційного середовища ДПП України, що були викликані російською військовою агресією:

2.1. Низький рівень адаптації інститутів змінам зовнішнього та внутрішнього середовища, у тому числі у сфері управління персоналом.

2.2. Критично низький рівень реакції інститутів на негативні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, у тому числі у сфері управління персоналом.

2.3. Пасивність персоналу у реформуванні інституційного середовища через проблеми формування і функціонування фінансових і культурних інститутів.

2.4. Недостатня лояльність процесам цифровізації інститутів та появи і розвитку цифрових інститутів на підприємствах, у тому числі у сфері управління персоналом.

Наведена ситуація вимагає трансформації інституційно-інноваційних засад формування та реалізації цифрових стратегій менеджменту персоналу (ЦСМП) на девелоперських (інжинірингових) підприємствах України, що можливо здійснити в межах запровадження ефективного процесу управління змінами [5]. Ефективно налагоджене управління змінами дозволить ДПП країни адекватно реагувати на зовнішні і внутрішні виклики, у тому числі у пост воєнний період, а також підвищить якість управління персоналом на ДПП з використанням цифрових технологій.

Формування та реалізація цифрових стратегій менеджменту персоналу на девелоперських (інжинірингових) підприємствах в Україні повинні спиратись на відповідний організаційно-економічний механізм, який, у сучасних умовах розвитку економічної системи країни та галузі надання девелоперських (інжинірингових) послуг, потребує трансформування (удосконалення) з врахуванням майбутніх умов пост воєнного відновлення української економіки.

Список літературних джерел:

1. Drucker, P., Maciariello, J. Innovation and entrepreneurship. London : Routledge, 2014. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315747453/innovation-entrepreneurship-peter-drucker-joseph-maciariello>.
2. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development : An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle. New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.) : Transaction Publishers., 2008. URL: https://www.researchgate.net/publication/272398717_Schumpeter_JA_1934_2008_The_Theory_of_Economic_Development_An_Inquiry_into_Profits_Capital_Credit_Interest_and_the_Business_Cycle_New_Brunswick_USA_and_London_UK_Transaction_Publishers.
3. Про інноваційну діяльність: Закон України 40-IV від 31.03.2023. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>.
4. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. Суми : ВТД. Університетська книга, 2010. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/16824/1/%d0%98%d0%bd%d0%bd%d0%be%d0%b2%d0%b0%d1%86%d0%b8%d0%be%d0%bd%d0%bd%d1%8b%d0%b9 %d0%bc%d0%b5%d0%bd%d0%b5%d0%b4%d0%b6%d0%bc%d0%b5%d0%bd%d1%82.pdf>.
5. Приймак Н.С. Сучасні підходи до управління змінами. Причорноморські економічні студії. 2019. Випуск 38-1. С. 72–76.

Подовітніков Нікіта Сергійович, студент

Герасько Анна Костянтинівна, студентка

Полтавський державний аграрний університет

Науковий керівник – д.е.н., доцент Воронько-Невідніча Т.В.

УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища управління іміджем підприємства набуває стратегічного значення, виступаючи ключовим чинником забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. Імідж суб'єкта господарювання формується як інтегральний результат взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, охоплюючи репутаційний, соціальний, комунікаційний та етичний аспекти діяльності.

Під впливом цифровізації, глобалізації та соціальних змін управління іміджем трансформується з інструмента маркетингових комунікацій у стратегічну функцію корпоративного управління. Сучасні підходи ґрунтуються на концепції reputation management, де головним завданням є створення стійкого позитивного сприйняття підприємства на ринку через прозорість, соціальну відповідальність, екологічну орієнтованість та якісну взаємодію з громадськістю [6; 17].

В умовах воєнного стану в Україні управління іміджем підприємства набуває додаткового значення. Репутаційна стійкість, публічна підтримка держави, участь у соціально-гуманітарних проєктах і збереження етичних стандартів формують позитивне сприйняття бізнесу як відповідального учасника відбудови національної економіки. Такі дії сприяють зміцненню довіри серед споживачів, партнерів та інвесторів, що є критично важливим чинником у період надзвичайної невизначеності.

Основними напрямками удосконалення управління іміджем у динамічному бізнес-середовищі є [9-12; 16]:

– упровадження комунікаційних стратегій, орієнтованих на прозорість і відкритість бізнесу. Це передбачає формування системи внутрішніх і зовнішніх комунікацій, що забезпечують двосторонню взаємодію із зацікавленими сторонами – споживачами, партнерами, працівниками та громадськістю. Прозорість діяльності, відкритість фінансової звітності, регулярне інформування про результати та соціальні ініціативи сприяють зміцненню довіри до підприємства та підвищують його репутаційну стійкість;

- розвиток цифрової репутації через соціальні мережі, корпоративні платформи та онлайн-комунікації. У цифрову епоху імідж підприємства значною мірою формується у віртуальному просторі. Активна присутність у соціальних мережах, ведення корпоративних блогів, участь у професійних онлайн-спільнотах дозволяють формувати позитивне сприйняття бренду, оперативно реагувати на інформаційні виклики та підтримувати зворотний зв'язок із цільовими аудиторіями;

- підвищення рівня соціальної відповідальності та екологічної свідомості підприємств. Реалізація соціальних і екологічних проєктів, підтримка громад, участь у благодійних ініціативах, раціональне використання ресурсів і впровадження «зелених» технологій є важливими складовими позитивного іміджу сучасного підприємства. Такий підхід демонструє не лише економічну ефективність, а й морально-етичну зрілість бізнесу;

- розвиток корпоративної культури, заснованої на цінностях довіри, партнерства та сталого розвитку. Корпоративна культура є внутрішнім джерелом формування зовнішнього іміджу. Створення сприятливого психологічного клімату, ефективна система мотивації, дотримання етичних стандартів і принципів соціального партнерства підвищують лояльність персоналу, що безпосередньо впливає на сприйняття компанії клієнтами, партнерами та інвесторами.

Імідж є одним із ключових показників довіри до підприємства і визначається як позитивне уявлення про нього, що виступає конкурентною перевагою. Він формується на основі особливостей діяльності суб'єкта господарювання, його сильних сторін та стабільних практик, а також поєднує внутрішні трудові відносини з репутацією серед споживачів і партнерів.

Сучасні підприємства несуть зростаючу відповідальність за соціальні, економічні, безпекові та екологічні наслідки своєї діяльності, що зумовлено підвищенням ролі суспільної свідомості, цифрової прозорості та глобальних стандартів сталого розвитку. Згідно з теорією зацікавлених сторін Е. Фрімена [15], система стратегічних орієнтирів компаній змістилася від виключно економічних цілей до необхідності гармонізації інтересів усіх учасників бізнес-середовища – споживачів, працівників, партнерів, інвесторів і місцевих громад.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, інформаційною відкритістю, нестабільністю ринків та впливом глобальних кризових процесів, підприємства змушені шукати нові механізми утримання довіри та лояльності клієнтів. Висока якість продукції вже не є конкурентною перевагою, а сприймається як базовий стандарт діяльності. Тому стратегічна увага зміщується на нематеріальні активи – імідж, репутацію та корпоративну соціальну відповідальність.

Корпоративна соціальна відповідальність у сучасному бізнесі виступає одним із ключових інструментів формування позитивного іміджу. Вона охоплює екологічні ініціативи, участь у соціальних проєктах, етичне ведення бізнесу, підтримку працівників у кризових ситуаціях і взаємодію з громадами. Саме корпоративна соціальна відповідальність формує довіру до підприємства, посилює його конкурентні позиції та створює репутаційний капітал, який особливо цінний у періоди невизначеності, таких як воєнний стан або економічна турбулентність. Таким чином, в умовах сучасного господарювання управління іміджем підприємства на засадах соціальної відповідальності стає не лише інструментом комунікацій, а й стратегічним чинником стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку бізнесу.

Очевидно, що створення іміджу підприємства є результатом комплексної роботи фахівців у галузях маркетингу, дизайну, зв'язків із громадськістю, психології, лінгвістики, реклами та інших. Ефективно розроблений імідж формує у споживачів позитивне сприйняття господарюючого суб'єкту, роблячи його привабливим та впізнаваним на ринку. Формування іміджу в засобах масової інформації, включно з Інтернетом, є багатоетапним і потребує постійної уваги, ретельності та коректності. Цей процес передбачає різноманітні форми подачі інформації, а ефективність корпоративного іміджу значною мірою залежить від професіоналізму фахівців зі зв'язків із громадськістю, відповідальних за роботу із медіа. Важливо підтримувати позитивний імідж на належному рівні та постійно відстежувати зміни у споживчому попиті [2; 5].

Внутрішній імідж підприємства – це особливе сприйняття, яке підтримується всіма працівниками і сприяє реалізації його стратегічних цілей. Дане формування відбувається через внутрішні заходи, такі як корпоративні святкування, презентації, зустрічі колективу та виїзди на природу.

Загалом, процес створення іміджу має подібну структуру як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку [4; 13].

Першим етапом формування іміджу підприємства є проведення аналізу вихідної точки для визначення рівня його сприйняття серед стейкхолдерів. Оцінка іміджу здійснюється за допомогою

опитувань покупців, споживачів, клієнтів і персоналу, анкетування та інших соціологічних досліджень, причому надзвичайно важливо, щоб інформація була зібрана коректно, а результати – точно проаналізовані.

Наступним кроком є розробка та впровадження комплексної системи заходів для формування позитивного іміджу. План дій повинен включати цілі, місію, завдання, конкурентні переваги, корпоративну культуру та ключові сегменти ринку. При його створенні слід враховувати інтереси споживачів, партнерів, працівників та інших зацікавлених сторін.

Не менш важливим є розвиток внутрішнього іміджу, що передбачає вдосконалення кадрової політики, формування корпоративної культури та системи мотивації персоналу.

Четвертий етап передбачає коригування політик та процедур з метою посилення позитивного впливу на імідж. Цей процес потребує часу, зусиль та наявності компетентної команди, яка здатна забезпечити правильне виконання плану та досягнення встановлених цілей.

Останній етап полягає у демонстрації ефективності впроваджених інструментів і заходів для формування іміджу. На цьому етапі оцінюється, наскільки досягнуті цілі, і за необхідності повертаються до початкового аналізу для внесення коректив.

Таким чином, процес формування позитивного іміджу підприємства є складним і багатофакторним, що потребує системного підходу з боку керівництва для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Імідж безпосередньо впливає на ринкове позиціонування суб'єкта господарювання, виділяє його серед конкурентів, сприяє залученню нових споживачів, підтриманню їхньої лояльності та побудові тривалих взаємовідносин із цільовою аудиторією. Відтак, корпоративний імідж відіграє ключову роль у динаміці продажів та загальній ефективності діяльності підприємства [1; 3].

До того ж, імідж підприємства має будуватися з урахуванням актуальних цінностей сучасного українського суспільства, серед яких прозорість і відкритість діяльності, соціальна відповідальність, екологічна свідомість, підтримка національної економіки та культурних традицій, етичність ведення бізнесу та солідарність у складні часи. Врахування цих цінностей дозволяє сформувати ефективну політику взаємодії з усіма зацікавленими сторонами – клієнтами, бізнес-партнерами, інвесторами, здобувачами та власними працівниками, сприяючи зміцненню довіри, лояльності та стійких взаємовідносин у сучасних соціально-економічних умовах [7; 8].

У перспективі управління іміджем підприємства виступатиме не лише інструментом підтримки ринкової позиції, а й одним із визначальних чинників формування інноваційної, відповідальної та стійкої бізнес-моделі, здатної адаптуватися до глобальних і внутрішніх викликів. Ефективне управління іміджем передбачає реалізацію комплексних комунікаційних стратегій, розвиток цифрової присутності, посилення соціально-екологічної орієнтації бізнесу та формування корпоративної культури, заснованої на цінностях довіри, партнерства й сталого розвитку. Урахування національних пріоритетів, етичних норм та актуальних суспільних очікувань забезпечує гармонізацію інтересів підприємства й суспільства, сприяючи підвищенню його репутаційного потенціалу та стійкості до кризових викликів.

Отже, управління іміджем підприємства в сучасному динамічному бізнес-середовищі виступає не лише інструментом маркетингових комунікацій, а й ключовою складовою стратегічного розвитку, що визначає здатність бізнесу адаптуватися до глобальних змін, забезпечувати довіру стейкхолдерів і формувати сталу конкурентну позицію на ринку.

Список літературних джерел:

1. Азізов С. П., Кожан Н. В. Використання концепції управління іміджем підприємства у підвищенні його конкурентоспроможності. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2018. № 15. С. 74–81. http://www.irbisnbn.gov.ua/cgi-bin/cgibis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&.
2. Баша І., Ремезь Ю. Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22>
3. Воронько-Невідніча Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору: монографія Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: <https://doi.org/10.51500/8466-33-6>
4. Воронько-Невідніча Т. В., Баган Н.В., Торяник А. І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 24. URL : <http://ev.fmm.kpi.ua/issue/view/15843>.
5. Воронько-Невідніча Т. В., Галич О. А., Баган Н. В. Стиль та імідж менеджера. : навч. посіб. Полтава : ПДАУ. 2024. 200 с.
6. Воронько-Невідніча Т. В., Христенко В. Ю., Подовініков Н. С., Козуб Р. О. Лідерський стиль та корпоративний імідж топ-менеджменту університетів у контексті стратегічного управління. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. № 2 (5). С. 303-311. DOI: [https://doi.org/10.60022/2\(5\)-345](https://doi.org/10.60022/2(5)-345)

7. Гарбажій К., Кайтанський І., Близнюк Т., Сіласва О. Формування іміджу підприємства сфери послуг. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 114–120. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(17)).
8. Гатилю В. П. Синтез моделі формування іміджу підприємства на ринку праці. *Системи управління, навігації та зв'язку*. 2017. Вип. 5. С. 124–127.
9. Говорун І. В., Макарова В. В. Напрями формування позитивного іміджу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 37. С. 204–209.
10. Колянко О. В. Імідж підприємства як фактор його конкурентоспроможності. *Підприємництво і торгівля*. 2018. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-16>
11. Марченко О.І. Імідж як основа успішного функціонування підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 20. С. 444–448.
12. Ревуцька Л. Я. Формування ділового іміджу готельного підприємства як інструмента комунікативного впливу. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2018. Вип. 1–2. С. 264–270.
13. Синиця С. М., Вакун О. В., Фурса Т. П. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Випуск 38/1. С. 147–151
14. Шупта І. М., Воронько-Невіднича Т. В. Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Випуск 6 (72). С. 27-31.
15. Freeman R. Edward, Wicks Andrew C., Parmar Bidhan. Stakeholder Theory and «The Corporate Objective Revisited». *Organization Science*. 2004. Vol. 15. No. 3. pp. 364–369.
16. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic management in the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. Т. 30 № 2. Р. 49-56. URL: <https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiiy-sferi> DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049>.
17. Shymanovska-Dianych L., Bondar-Pidhurska O., Hliebova A. Оцінка іміджу інноваційного підприємства як чинника його конкурентоспроможності в умовах нових викликів і загроз. *Економіка і регіон Economics and Region*. 2022. № 1 (84). С. 66–74. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1\(84\).2546](https://doi.org/10.26906/EiR.2022.1(84).2546).

Потоцька Наталія Олександрівна, студент
Національний університет «Запорізька політехніка»
Науковий керівник – к.політ.н., доцент, Сергієнко Т.І.

ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ЯК КЛЮЧОВОГО ЧИННИКА УСПІХУ ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Повоєнна відбудова України ставить перед підприємствами та організаціями низку унікальних викликів, пов'язаних із відновленням ресурсної бази, налагодженням стабільних бізнес-процесів та забезпеченням ефективної роботи колективу в умовах високої невизначеності. У цих умовах особливого значення набуває формування мотивації працівників як фактора підвищення продуктивності, залученості та готовності до змін. Мотиваційний аспект забезпечує не лише ефективне використання наявних ресурсів, а й стимулює розвиток інноваційного потенціалу організацій, що є критично важливим для успішної інтеграції у відновлювану економіку країни. Отже, дослідження механізмів мотивації персоналу у контексті повоєнної відбудови є актуальним та необхідним для формування стійких та конкурентоспроможних підприємств. Теоретичні та прикладні аспекти формування мотивації працівників у контексті забезпечення успіху підприємств у повоєнний період досліджували Л. Бульбах, В. Васюта, А. Вернадський, Н. Верхоглядова, М. Войнаренко, О. Грішнова, С. Гребінська, І. Завадський, Г. Іванченко, К. Козак, А. Колота, О. Кузьмін, А. Левін, Л. Червінська, С. Цимбалюк та інші. Проте питання, пов'язані з особливостями формування ефективної мотиваційної системи для працівників підприємств в умовах повоєнної відбудови, залишаються недостатньо дослідженими, що визначає необхідність і актуальність подальшого вивчення цієї проблеми.

Суть мотивації полягає у створенні внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівників до досягнення цілей організації. У контексті повоєнної відбудови України мотивація набуває особливого значення, оскільки підприємства стикаються з високою невизначеністю, обмеженими ресурсами та потребою швидкого відновлення ефективних бізнес-процесів. Формування мотивації працівників стає ключовим чинником успіху, оскільки від рівня залученості, ініціативності та активності персоналу безпосередньо залежить продуктивність, інноваційність і стабільність організації [2, с. 62]. Особливості формування мотивації в умовах повоєнної відбудови можна виділити у кілька ключових напрямів, які забезпечують комплексний підхід до стимулювання працівників. Кожен напрям мотивації спрямований на певний аспект розвитку персоналу та впливає на загальну ефективність підприємства [1]. Так, фінансова мотивація дозволяє підтримати працівників у складних економічних умовах та утримати ключові кадри, соціальна мотивація сприяє

зміцненню лояльності, психологічного комфорту і корпоративної культури, професійна мотивація стимулює розвиток компетенцій, кар'єрне зростання та інноваційний потенціал, а організаційна мотивація забезпечує активну участь працівників у прийнятті рішень, формує командну взаємодію та підвищує залученість.

Процес формування ефективної мотиваційної системи включає кілька етапів, кожен з яких має стратегічне значення для забезпечення результативності та стійкості підприємства:

1. Аналіз потреб і очікувань працівників – на цьому етапі здійснюється комплексне вивчення потреб та пріоритетів персоналу, що включає матеріальні, соціальні, психологічні та професійні аспекти. Визначаються ключові внутрішні та зовнішні стимули, які впливають на продуктивність, мотивацію та залученість співробітників. Аналіз також враховує специфіку повоєнної відбудови, що включає підвищений рівень стресу, невизначеність, психологічні травми та соціальні виклики. Результатом цього етапу є чітке розуміння очікувань колективу, потенційних ризиків демотивації та пріоритетів, що дозволяє сформувати мотиваційну систему, адаптовану до реальних потреб персоналу.

2. Визначення цілей мотиваційної системи – на даному етапі встановлюються стратегічні та оперативні завдання мотивації. Вони визначають, яких результатів очікує підприємство від своєї мотиваційної політики, та формують основу для інтеграції мотиваційних заходів з бізнес-цілями. Цілі можуть включати підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів, розвиток компетенцій, стимулювання інновацій та забезпечення психологічного комфорту працівників. Чітке формулювання цілей дозволяє організації координувати всі наступні дії, вибирати ефективні інструменти стимулювання та оцінювати результати на основі конкретних показників.

3. Розробка конкретних заходів і стимулів – на цьому етапі формується комплексний пакет мотиваційних заходів, що охоплює фінансові, соціальні, професійні та організаційні стимули. Для кожного виду стимулу визначаються конкретні інструменти, механізми їх застосування та очікуваний ефект. Фінансові стимули можуть включати бонуси, премії, участь у прибутку та матеріальні винагороди. Соціальні – корпоративні події, гнучкий графік, визнання досягнень та пільги. Професійні – тренінги, навчання, кар'єрне зростання та розвиток компетенцій. Організаційні – участь у прийнятті рішень, прозорість процесів, ефективна структура управління та адаптивність робочих процесів. Синергетичний ефект досягається за рахунок збалансованого поєднання стимулів, що одночасно задовольняє різні потреби працівників і спрямовує їх зусилля на досягнення стратегічних цілей підприємства.

4. Впровадження мотиваційної системи – на цьому етапі здійснюється практичне застосування розроблених стимулів, включаючи комунікацію з персоналом та створення умов для ефективного використання заходів мотивації. Важливим аспектом є прозорість процесу, залучення працівників до обговорення та тестування системи, що підвищує довіру до керівництва та ефективність заходів. Крім того, організація має забезпечити регулярне навчання менеджерів та HR-фахівців для правильного використання стимулів і підтримки мотиваційної динаміки.

5. Моніторинг і оцінка ефективності – цей етап передбачає постійний контроль результатів мотиваційної системи, оцінку продуктивності, залученості та лояльності працівників. Використовуються різноманітні інструменти – опитування, інтерв'ю, аналіз KPI, оцінка рівня задоволеності роботою та ефективності окремих стимулів. Моніторинг дозволяє виявляти слабкі місця системи, адаптувати заходи до змінних умов повоєнної відбудови, реагувати на нові потреби працівників і підтримувати високий рівень мотивації. Постійна оцінка ефективності сприяє гнучкому управлінню персоналом та забезпечує довгострокову стійкість підприємства.

Таблиця 1 демонструє основні напрями мотивації, конкретні заходи у межах кожного напрямку та очікуваний ефект для підприємства та персоналу. Поєднання напрямів і етапів формує комплексну, інтегровану мотиваційну систему, яка підвищує залученість працівників і сприяє стабільності, конкурентоспроможності та стійкості організацій у складних умовах відновлення економіки.

Таблиця 1

Ключові напрями мотивації працівників у процесі повоєнної відбудови

Напрямок мотивації	Основні заходи	Очікуваний ефект
Фінансова	Перегляд системи заробітної плати, премії за досягнення, підтримка працівників у складних умовах	Підвищення зацікавленості, утримання ключових співробітників
Соціальна	Підтримка психологічного здоров'я, соціальні гарантії, корпоративні програми розвитку	Зміцнення лояльності, зниження плинності кадрів

Професійна	Навчання, перекваліфікація, кар'єрне зростання	Підвищення компетентності та продуктивності
Організаційна	Включення у процес прийняття рішень, розвиток командної взаємодії	Зростання залученості, формування корпоративної культури

Формування мотиваційної системи має базуватися на інтегрованому підході, що поєднує фінансові, соціальні, професійні та організаційні стимули. Фінансові стимули забезпечують матеріальну зацікавленість працівників та утримання ключових кадрів, соціальні — підтримують психологічний комфорт, лояльність та корпоративну культуру, професійні — сприяють розвитку компетенцій, кар'єрному зростанню та впровадженню інновацій, а організаційні — активізують участь працівників у прийнятті рішень і командну взаємодію [4, с. 286]. Такий комплексний підхід дозволяє не лише враховувати різні потреби персоналу, а й створює синергетичний ефект, підвищуючи залученість, продуктивність і лояльність працівників. Інтегрована мотиваційна система стимулює адаптацію колективу до нових умов роботи, сприяє швидшому відновленню бізнес-процесів та розвитку інноваційного потенціалу організації. Крім того, вона знижує плинність кадрів, підвищує репутацію підприємства на ринку праці та формує конкурентні переваги в умовах повоєнної відбудови.

Наочне відображення взаємозв'язку між мотиваційними факторами та ефективністю підприємства представлено на рисунку 1. Який демонструє, як фінансові, соціальні, професійні та організаційні стимули впливають на внутрішній ефект для працівників, підвищуючи їх залученість, продуктивність, розвиток компетенцій та лояльність, що в комплексі формує кінцевий результат у вигляді ефективності, стійкості та успіху організації в умовах повоєнної відбудови.

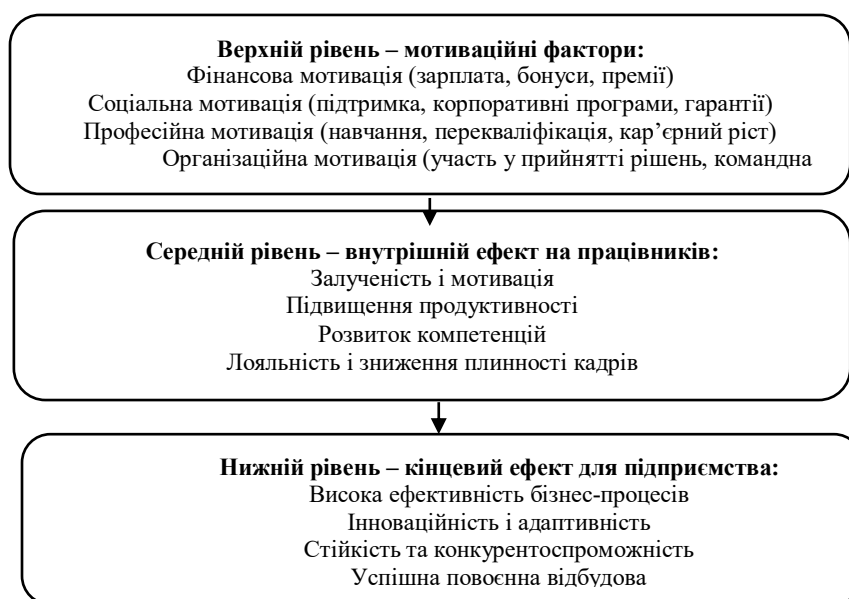


Рис. 1. Вплив мотиваційних факторів на успіх підприємства в умовах повоєнної відбудови

Цей рисунок ілюструє, що комплексне управління мотивацією сприяє підвищенню ефективності підприємства та стійкості його діяльності у складних умовах відновлення. Інтеграція фінансових, соціальних, професійних та організаційних стимулів створює цілісну мотиваційну систему, яка одночасно задовольняє різні потреби працівників та забезпечує досягнення стратегічних цілей організації. Така система дозволяє підприємствам ефективно адаптувати персонал до змінних умов роботи, підвищувати продуктивність і заохочувати інноваційну активність [3, с. 4]. Комплексний підхід до мотивації також мінімізує ризики демотивації, знижує плинність кадрів та зміцнює корпоративну культуру, що є критично важливим для відновлення економічної стабільності та конкурентоспроможності. Крім того, ефективна мотиваційна система формує стратегічну перевагу підприємства, створюючи позитивний імідж роботодавця та підвищуючи залученість співробітників у досягнення загальних цілей.

Система стимулювання сприяє розвитку професійних навичок, підтримує психологічний комфорт та лояльність персоналу, що, у свою чергу, підвищує інноваційний потенціал і оперативність реагування на зовнішні виклики. Вона допомагає організації швидко впроваджувати зміни, адаптуватися до нових технологій і ринкових умов, а також забезпечує гнучкість управління людським капіталом. Таким чином, мотиваційна система виступає не лише як інструмент управління персоналом, а й як фундаментальний механізм забезпечення стійкості підприємства, його продуктивності та здатності ефективно відновлюватися після повоєнних руйнувань. Вона підкреслює необхідність стратегічного підходу до формування мотивації, постійного вдосконалення її інструментів та адаптації до змін економічного і соціального середовища. Додатково, впровадження системи мотивації на основі сучасних практик управління людськими ресурсами сприяє інтеграції корпоративних цінностей у щоденну діяльність працівників, підвищує їх самостійність та відповідальність, стимулює створення інноваційних рішень та колективну ефективність. Це дозволяє підприємству не лише відновлюватися після руйнувань, але й закласти фундамент для довгострокового розвитку, конкурентоспроможності та соціальної відповідальності в масштабах регіону та країни.

Список літературних джерел:

- 1.Заставнюк Л. (2022) Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. № 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-54> (дата звернення: 16.10.25).
- 2.Оксенюк К. І. (2022). Формування системи мотивації персоналу на підприємстві. *Економіка та суспільство*. Вип. 45. С. 59–66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-59>(дата звернення: 17.10.25).
- 3.Сергієнко Т.І., Венгер О.М., Сак І.О. (2025). Організаційна поведінка і мотивація як інструменти удосконалення соціальної політики промислових підприємств. *Актуальні питання економіки*. № 11. С.1-15 <https://doi.org/10.5281/zenodo.15620463>(дата звернення: 16.10.25).
- 4.Сергієнко Т.І., Резнікова В.О. (2024). Оцінка мотивації праці суб'єкта господарювання в контексті сучасних практичних засад розвитку менеджменту. *Сучасні перспективи розвитку обліку, фінансів, економіки, управління, права та інженерії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (5-6 грудня 2024 р., м. Запоріжжя) / за ред. Макаренка А. П., Меліхової Т. О. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ. С. 285-287.

Постернак Ірина Михайлівна,

к.т.н., доцент, доцент кафедри організації будівництва та охорони праці

Постернак Олексій Сергійович, магістр

Одеська державна академія будівництва та архітектури

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ PROJECT MANAGEMENT OFFICE

Відбудова України після масштабних руйнувань, спричинених війною, є стратегічним завданням національного рівня, яке потребує ефективного управління ресурсами, термінами, якістю та ризиками. Процес відбудови України після руйнувань вимагає масштабної участі будівельного сектора – як державних, так і приватних підприємств. У цих умовах традиційні методи організації будівельного процесу виявляються недостатньо гнучкими й ефективними. Саме тому актуальним є впровадження сучасних управлінських структур – офісів управління проектами (Project Management Office, далі – РМО), які здатні забезпечити централізоване планування, координацію та контроль за реалізацією комплексних проєктів (РМІ, 2021) [1].

Високий попит на будівництво житлових і інженерних об'єктів, одночасно з дефіцитом ресурсів, нестабільністю ринків і безпековими ризиками, ставить перед менеджментом нові управлінські виклики.:

1. *Особливості контексту відбудови.* Відбудова характеризується: по-перше, високою швидкістю прийняття рішень через нагальну потребу; по-друге, фрагментованістю проєктів і різномірністю замовників (державні програми, міжнародні донори, приватні ініціативи); по-третє, обмеженістю ресурсів – матеріалів, техніки, кваліфікованої робочої сили; по-четверте, підвищеними ризиками безпеки та вимогами до стандартизації і якості. Це створює управлінський контекст, де пріоритетними стають здатність швидко масштабувати діяльність, гнучке планування ресурсів, прозора взаємодія з державними органами та міжнародними фондами, а також відповідність вимогам екології та енергоефективності.

2. *Стратегічне управління та планування.* Стратегічне управління в умовах відбудови має включати: аналіз потреб і пріоритетів: визначення критично необхідних об'єктів (житло, медицина,

інфраструктура) і розробка довгострокових планів; партнерські моделі: кооперація з міжнародними донорами, громадськими організаціями, місцевими громадами для забезпечення фінансування й соціальної прийнятності проєктів. Ризик-орієнтоване планування: інтеграція сценаріїв розвитку подій, страхування проєктів та створення механізмів реагування на форс-мажор. Стратегія сталого розвитку: врахування енергоефективних рішень, відновлюваних матеріалів і кліматичної адаптації.

3. *Операційне управління: організація робіт і логістика.* Операційна ефективність забезпечується за рахунок чіткої організації робіт, контролю якості та забезпечення матеріалами і технікою. Планування ресурсів (MRP/WMS): впровадження систем для управління запасами матеріалів і контролю постачань, що особливо важливо при дефіциті й високій волатильності цін. Логістика і ланцюги постачання: диверсифікація постачальників, локалізація виробництва, співпраця з волонтерськими мережами та міжнародними ланцюгами для стабілізації поставок. Технічна інфраструктура: оптимізація використання техніки, оренда замість купівлі, використання BIM (Building Information Modeling) для координації проєктів. Контроль якості: стандартизація процедур контролю, лабораторні випробування матеріалів і прийняття робіт за встановленими нормами.

4. *Фінансове управління та моделі фінансування.* Фінансові виклики в умовах відбудови включають нестійкість грошових потоків, необхідність великого капіталу та прозорість витрат. Джерела фінансування: державні бюджети, кредити міжнародних фінансових інституцій, гранти донорів, пріоритетні інвестиції приватного сектору та механізми державно-приватного партнерства (ДПП). Фінансове планування і контроль: проєктне фінансування з чітким розподілом витрат, окремі рахунки для донорських коштів, аудит і звітність для підвищення довіри. Управління витратами: оптимізація матеріалів, стандартизація конструктивних рішень, централізовані закупівлі для зниження вартості.

5. *Управління персоналом та безпека праці.* Відновлення потребує великої кількості робітників – як кваліфікованих, так і некваліфікованих. Це породжує потребу в ефективних підходах до управління людськими ресурсами. Підготовка та перекваліфікація: програми навчання, співпраця з технічними навчальними закладами, валідація навичок. Мотивація та умови праці: конкурентна оплата, соціальні гарантії, забезпечення житлом чи транспортом у критичних регіонах. Охорона праці: підвищені стандарти безпеки, регулярні інструктажі, медичне забезпечення і страхування працівників.

6. *Цифровізація та інновації.* Цифрові інструменти можуть значно підвищити продуктивність і прозорість проєктів. BIM і цифрові платформи: інтегроване проектування і управління життєвим циклом об'єктів; зменшення помилок і економія часу. ERP-системи: для фінансового та ресурсного контролю на підприємстві. Мобільні додатки: для контролю виконання робіт, обліку людських ресурсів і звітності на будмайданчиках. Дрони і дистанційний моніторинг: оцінка стану об'єктів, обстеження територій, контроль просування робіт.

7. *Екологічні та правові аспекти.* Відбудова повинна проходити в рамках правового поля та з врахуванням екологічних вимог. Нормативно-правова відповідність: дотримання будівельних норм, містобудівних умов, процедур узгодження та дозволів. Екологічні стандарти: мінімізація відходів, повторне використання матеріалів, енергоефективні технології. Соціальний контроль: залучення громадськості, прозора комунікація щодо строків і впливу на громади.

8. *Ризики і механізми їх мінімізації.* Серед головних ризиків – перебої з постачанням, фінансова нестабільність, безпекові загрози, корупційні ризики. Диверсифікація постачальників і маршрутів постачання. Фінансові резерви та страхування проєктів. Прозора система закупівель і зовнішній аудит. Планування альтернативних сценаріїв і аварійних процедур.

Визначим основні принципи побудови та функціонування РМО у системі управління будівельними підприємствами в умовах відбудови України, а також покажемо переваги інтеграції проєктного підходу в галузеве управління.

1. *Теоретичні засади створення Project Management Office.* РМО є організаційною структурою, що стандартизує процеси управління проєктами, сприяє ефективному розподілу ресурсів і підтримує прийняття рішень на основі даних. Згідно з методологією PMI [1], РМО виконує такі основні функції: розроблення стандартів управління проєктами; надання методологічної та аналітичної підтримки; управління портфелем і програмами проєктів; моніторинг, аудит і оцінка результативності. У будівельній галузі РМО дозволяє інтегрувати стратегічні цілі компанії з операційною діяльністю, координувати міжпроєктні залежності та забезпечувати прозорість фінансових потоків.

2. *Необхідність впровадження РМО в умовах відбудови України.* В умовах повоєнного відновлення країни управління будівельними підприємствами стикається з низкою викликів: дефіцит фінансів, обмежені ресурси, нерівномірне фінансування, складні процедури державних закупівель,

ризика безпеки, волатильність ринку праці та матеріалів. РМО здатен виступити системним рішенням цих проблем завдяки: централізованому управлінню портфелем проєктів; стандартизації звітності та контролю якості; інтеграції цифрових інструментів управління (BIM, ERP, CRM); впровадженню системи управління ризиками; створенню прозорого механізму взаємодії між державними, приватними та донорськими структурами. У європейській практиці РМО розглядається як обов'язковий елемент державних і корпоративних програм реконструкції.

3. *Організаційна модель РМО для будівельних підприємств.* Організаційна структура РМО залежить від масштабу підприємства та його ролі у відбудові. Найбільш ефективною для будівельної галузі є гібридна модель РМО, яка поєднує функції стратегічного (портфельного) і проєктного офісу. Основні елементи структури РМО: директор РМО – керує всіма проєктами та узгоджує їх із корпоративною стратегією; координатори проєктів – здійснюють управління портфелем і контроль за термінами виконання; аналітична група – відповідає за фінансовий моніторинг, ризики та звітність; методологічна група – розробляє стандарти, шаблони, процедури, навчає персонал. У рамках будівельного підприємства РМО інтегрує діяльність відділів постачання, проєктування, виконання робіт і контролю якості, що забезпечує синергію управлінських процесів.

4. *Етапи впровадження РМО на будівельному підприємстві.* Впровадження РМО потребує поетапного підходу: аналіз поточного стану управління проєктами – оцінка зрілості управлінських процесів; формування концепції РМО – визначення місії, завдань і рівня автономії; розробка нормативної бази – положення про РМО, стандарти, регламенти, звітні форми; пілотне впровадження – запуск кількох проєктів під управлінням РМО; оцінка ефективності – аналіз показників часу, бюджету, якості; масштабування діяльності РМО – інтеграція в загальну систему управління підприємством. Цей підхід дозволяє поступово адаптувати структуру РМО до специфіки будівельної компанії та уникнути опору персоналу.

5. *Цифровізація та інформаційна підтримка РМО.* Цифрові технології є ключовим чинником успіху РМО. Використання Building Information Modeling (BIM), ERP-систем і платформ управління проєктами дозволяє створювати єдине інформаційне середовище для всіх учасників процесу. В умовах України актуальним є розвиток державно-приватних платформ управління реконструкцією з інтеграцією систем Prozorro, eRecovery та міжнародних звітних стандартів. Це забезпечує прозорість і підзвітність перед донорами та громадськістю.

6. *Управління ризиками, фінансами та ресурсами через РМО.* РМО відіграє ключову роль у системному контролі ризиків, що включає: ідентифікацію ризиків (політичних, фінансових, логістичних); кількісну оцінку можливих наслідків; формування планів реагування. Фінансовий контроль РМО дозволяє уникати перевитрат за рахунок автоматизованого управління бюджетами, централізованих закупівель і контролю грошових потоків. Оптимізація ресурсів здійснюється на основі методів критичного шляху (CPM) та управління вартістю (EVM).

7. *Практичні переваги впровадження РМО у будівельній галузі.* Застосування офісів управління проєктами забезпечує такі результати: зниження відхилень за термінами виконання проєктів до 30%; зменшення витрат на 10...15% завдяки централізованому управлінню; підвищення прозорості та довіри з боку замовників і донорів; підвищення кваліфікації управлінського персоналу. Досвід (OECD) впровадження РМО у міжнародних інфраструктурних проєктах (наприклад, Польща, Литва, Хорватія) свідчить про їхню ефективність у забезпеченні скоординованої відбудови регіонів.

Висновки. Управління діяльністю будівельних підприємств в умовах відбудови України потребує комплексного, адаптивного підходу, що поєднує стратегічне планування, ефективну операційну діяльність, прозоре фінансування, інвестиції у людський капітал і цифрові інструменти. Розуміння локального контексту, гнучкість у прийнятті рішень та співпраця з державними й міжнародними партнерами – ключові чинники успішної відбудови. Впровадження Project Management Office у діяльність будівельних підприємств України є стратегічним кроком до підвищення ефективності управління відбудовчими процесами. РМО забезпечує стандартизацію, централізований контроль, цифрову прозорість та підзвітність, що відповідає сучасним вимогам міжнародних партнерів і донорів. Організація РМО створює передумови для формування професійного управлінського середовища, орієнтованого на результат і сталість розвитку.

Рекомендації (практичні). Впровадити BIM та ERP-системи на рівні проєктів із навчанням персоналу. Створити централізовані закупівельні платформи для економії та прозорості. Інвестувати в навчальні програми для швидкої підготовки персоналу [2..8]. Забезпечити незалежний аудит донорських проєктів і внутрішній контроль якості. Розробити локальні мережі постачальників і ремонтно-обслуговуючі хаби для техніки.

Список літературних джерел:

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). Project Management Institute. - 7th ed. - Pennsylvania: PMI, 2021. URL: https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/274061/mod_resource/content/1/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
2. Постернак І.М. ОПП «Менеджмент будівельних проєктів» для розвитку будівництва поствоєнного часу. *81-а науково-технічна конференція професорсько-викладацького складу академії: тези доповідей науково-технічної конференції*, м. Одеса, 15–16 травня 2025 р.; Одеська держ. академія будівництва та архітектури. Одеса: ОДАБА, 2025. С. 181.
3. Постернак І.М. «Innovative master courses supporting the improvement of the energy and carbon footprint of the ukrainian building stock»: досвід та перспективи врахування в ОПП «Менеджмент будівельних проєктів». *Управління якістю підготовки фахівців: матеріали XXX Міжнародної науково-методичної конференції*, м. Одеса, 17–18 квітня 2025 р.; Одеська держ. академія будівництва та архітектури. Одеса: ОДАБА, 2025. Ч.1., С. 204.
4. Постернак І.М. Наукова освіта для відповідального громадянства: освітньо-професійна програма «Менеджмент будівельних проєктів». *Національна освіта в стратегіях соціокультурного вибору: теорія, методологія, практика: збірник матеріалів VIII Міжн. наук.-практ. конференції*, м. Луцьк, 19 грудня 2024 р.; Луцький педагогічний коледж. Луцьк: КЗВО «Луцький педагогічний коледж», Ч.1, С.88–91. DOI<https://doi.org/10.5281/zenodo.14828012>
5. Постернак І.М. Освітньо-професійна програма «Менеджмент будівельних проєктів» для розвитку будівництва поствоєнного часу. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали IV Міжн. наук.-практ. конференції*, м. Кропивницький, 12 грудня 2024 р.; Центральноукраїнський нац. технічний ун-т. Кропивницький: ЦНТУ, С.267–269.
6. Постернак І.М. Сталий розвиток: гармонізація освітньої програми «Менеджмент будівельних проєктів» до європейських стандартів зі сталого будівництва. *Сучасні виклики та сталий розвиток економіки і бізнесу: матеріали I Всеукр. наук.-практ. конференції*, м. Запоріжжя, 10 грудня 2024 р.; Запоріжжя: Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного. ТДАТУ, С.220–222.
7. Постернак І.М. Врахування економіки довкілля при підготовці менеджерів будівельних проєктів. *Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами = The actual problems of social and economic systems management: матеріали X Міжн. наук.-практ. конференції*, м. Луцьк, 6 грудня 2024 р.; Луцький нац. технічний університет. Луцьк: ЛНТУ, Ч.2, С.391–393.
8. Постернак І.М. Перспективи розвитку менеджерів будівельних проєктів спеціальності 192 «Будівництво та цивільна інженерія» для відновлення України. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: збірник матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. конференції*, м. Київ, 13 листопада 2024 р.; Київський столичний ун-т. ім. Бориса Грінченка. Київ: КСУ, 2024. С.472–477.

Приліпко Юлія Євгенівна, бакалавр
Державний торговельно-економічний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент Болгов В.Є.

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повоєнна відбудова України є одним із найважливіших викликів сучасності. Внаслідок збройної агресії російської федерації значна частина економічної інфраструктури країни зазнала руйнувань, що потребує не лише відновлення виробничих потужностей, а й глибокої трансформації систем управління підприємствами [6]. В умовах післявоєнного періоду ключовим завданням є формування адаптивних управлінських стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, цифровізацію та ефективне використання міжнародної допомоги [4].

Промисловість є ключовою ланкою економічної системи України, адже саме вона визначає рівень розвитку більшості галузей. У промисловому секторі зайнято понад три мільйони працівників, а його внесок у національну економіку становить близько третини загальної доданої вартості та половину всього експорту [1]. Таким чином, ефективне управління промисловими підприємствами має стратегічне значення для економічної стабільності та соціального добробуту країни.

На сьогодні більшість українських підприємств все ще функціонують за застарілими моделями розвитку та не демонструють достатньої інноваційної активності. Частка компаній, що впроваджують новітні технології, залишається низькою, а промисловість загалом переживає глибоку структурну кризу [6]. До цього призвели військові дії, втрата ринків збуту та погіршення фінансових умов роботи підприємств, що спричинило тенденцію до поступової деіндустріалізації економіки.

Подальший розвиток української промисловості неможливий без суттєвого оновлення інвестиційної політики та впровадження сучасних управлінських підходів. Відсутність дієвих механізмів стимулювання інновацій з боку держави гальмує підвищення конкурентоспроможності підприємств. Для переходу на інноваційний тип розвитку необхідно забезпечити стабільний приплив капіталу, розвиток технологій і підтримку з боку державної інноваційної системи [1].

Метою дослідження є виявлення ключових особливостей управління підприємствами в умовах повоєнного відновлення економіки України та обґрунтування ефективних управлінських підходів,

здатних забезпечити стабільний розвиток бізнесу в умовах структурних змін і економічної нестабільності.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- проаналізувати сучасний стан управління українськими підприємствами в умовах кризи;
- окреслити проблеми стратегічного планування, кадрового та фінансового менеджменту;
- визначити роль держави, міжнародних партнерів та приватного сектору у післявоєнній реконструкції;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління в нових соціально-економічних умовах.

Таким чином, дослідження спрямоване на формування сучасного управлінського підходу, що забезпечить стійкий розвиток бізнесу в умовах післявоєнної трансформації та євроінтеграції.

В умовах післявоєнної відбудови економіки України ефективне управління підприємствами стає одним із ключових чинників стабілізації та зростання національної економіки. У сучасних умовах менеджмент повинен базуватися на принципах антикризового стратегічного управління, яке поєднує гнучке планування, системний аналіз ризиків, адаптаційні механізми реагування на зовнішні виклики та високий рівень соціальної відповідальності бізнесу [1].

Основна мета такого підходу полягає у створенні стійких бізнес-моделей, здатних витримувати коливання ринку, політичну нестабільність, зміни у законодавстві та перебої у постачанні ресурсів. Це передбачає побудову сценарного планування — розробку декількох можливих варіантів розвитку подій із визначенням конкретних дій для кожного сценарію.

Керівники підприємств мають орієнтуватися не лише на короткострокові результати, а й на довгострокову стійкість і конкурентоспроможність, що включає:

- формування гнучкої системи управління, здатної швидко реагувати на зміни;
- раціональне використання матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів;
- диверсифікацію джерел постачання сировини й збуту продукції;
- підтримку зайнятості населення, створення нових робочих місць;
- екологічну відповідальність та перехід до сталих моделей виробництва.

Суттєву роль у модернізації управлінських процесів відіграють цифрові технології, які стали фундаментом ефективного менеджменту у XXI столітті [2]. Серед найважливіших інструментів — ERP-системи, хмарні сервіси, аналітичні та інформаційно-комунікаційні платформи, CRM-системи для управління клієнтськими відносинами, а також BI-платформи для обробки великих масивів даних.

Впровадження таких систем дозволяє:

- автоматизувати управлінські процеси й мінімізувати людський фактор;
- підвищити швидкість і точність прийняття управлінських рішень;
- забезпечити прозорість фінансових потоків;
- покращити облік і контроль за фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами;
- зменшити адміністративні витрати та ризики шахрайства [1].

Завдяки цифровізації підприємства отримують можливість координувати роботу навіть у складних умовах — при пошкодженій інфраструктурі, нестачі персоналу або розгалуженій системі філій. Хмарні технології дають змогу зберігати дані без ризику їх втрати, а системи кіберзахисту гарантують безпеку інформаційного простору підприємства.

Особливо перспективним напрямом є застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання для прогнозування попиту, оптимізації логістики, планування виробництва та управління запасами. В умовах обмежених ресурсів це допомагає скорочувати витрати, уникати надлишків або дефіциту продукції й підвищувати загальну ефективність управління.

Післявоєнне відновлення потребує не лише модернізації матеріально-технічної бази, а й створення системи управління знаннями (Knowledge Management), що забезпечує накопичення, обмін і використання досвіду. Це включає:

- створення внутрішніх електронних баз знань;
- розвиток систем корпоративного навчання та e-learning;
- впровадження програм наставництва та внутрішніх тренінгів;
- стимулювання творчості, інноваційності й міжгалузевої взаємодії працівників [5].

Велике значення має підготовка менеджерів нового типу — фахівців, здатних мислити стратегічно, ефективно використовувати цифрові інструменти, аналізувати дані та керувати змінами.

Особливу роль у цьому процесі відіграють університети, бізнес-школи, центри перекваліфікації та міжнародні освітні програми, які забезпечують навчання сучасним методам управління, проектного менеджменту, логістики, маркетингу й фінансів.

Завдяки розвитку системи управління знаннями підприємства отримують не лише вищу стійкість до зовнішніх викликів, а й можливість формувати інноваційно орієнтовану економіку, яка базується на наукових розробках, цифрових технологіях і партнерстві між бізнесом, освітою та державою. [2].

Особливого значення для стратегічного розвитку держави набуває кадрова політика підприємств. Масова втрата робочої сили через міграцію та мобілізацію змушує системно вкладати ресурси в людський капітал. Це означає не лише підвищення кваліфікації персоналу, але й інтеграцію ветеранів у економічну діяльність, створення безпечного робочого середовища та надання психологічної підтримки співробітникам. Підприємства, що спрямовують кошти на розвиток своїх кадрів, демонструють вищу стійкість і кращу здатність адаптуватися до мінливих ринкових умов.

За даними дослідження Українського ветеранського фонду «Перекваліфікація та працевлаштування ветеранів. Виклики та можливості», близько 30 % ветеранів наразі не мають роботи, хоча ринок праці гостро відчуває нестачу кваліфікованих кадрів [3].

Фахівці Фонду провели аналіз чинного законодавства, що регулює трудові права ветеранів, і підготували низку рекомендацій щодо їх вдосконалення. Водночас вони систематизували міжнародні практики, які успішно реалізовані в інших країнах і можуть бути адаптовані для українських реалій.

Дослідження виявило, що нормативне регулювання прав ветеранів розпорошене по понад десяти різних законодавчих актах, що ускладнює доступ до інформації й отримання пільг або гарантій, на які вони мають право.

Серед рекомендацій авторів - створення цілісної системи підтримки, що включатиме професійне перепідготування, фінансування освітніх програм, активне партнерство з роботодавцями, менторські програми та врахування гендерних аспектів у процесі працевлаштування [3].

У післявоєнний період ключову роль у відновленні економічної активності відіграє держава, яка має створити сприятливе та передбачуване середовище для розвитку підприємництва. Ефективна державна політика повинна бути спрямована на підтримку бізнесу, що бере участь у відбудові інфраструктури, шляхом запровадження пільгових податкових режимів, спрощення адміністративних процедур та стимулювання інвестицій у стратегічно важливі галузі.

Одним із пріоритетів економічного розвитку має стати розвиток механізмів державно-приватного партнерства. Така співпраця дозволяє поєднати державні ресурси з інноваційним потенціалом приватного сектору, що особливо важливо для фінансування масштабних проєктів із відновлення транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури. Завдяки цьому можливо досягти більшої ефективності використання коштів, прозорості процесів і залучення нових технологій до виробництва.

Важливим аспектом залишається інтеграція України в європейський економічний простір, що відкриває нові можливості для співпраці, експорту та модернізації промисловості. Гармонізація українського законодавства з нормами ЄС, спільні інвестиційні програми та участь у європейських логістичних ланцюгах сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу.

Окреме значення має міжнародна фінансова допомога - від Європейського Союзу, Світового банку, Міжнародного валютного фонду та інших партнерів. Ці ресурси спрямовуються на відновлення стратегічних секторів економіки, модернізацію енергетики, підтримку малого та середнього бізнесу, а також розвиток інституційного потенціалу державного управління. Використання міжнародної допомоги на засадах прозорості й ефективності дозволить прискорити процес відбудови та створити стабільну основу для сталого економічного зростання [4].

Досвід післявоєнної реконструкції Німеччини та Японії демонструє, що успішне відновлення базується на поєднанні державного контролю, приватних інвестицій, міжнародної підтримки та високого рівня довіри суспільства до реформ і влади. У Німеччині ключову роль відіграв так званий План Маршалла, який забезпечив масштабне фінансування для модернізації промисловості, розвитку малого бізнесу та створення нових робочих місць. Водночас уряд сприяв формуванню ефективних економічних інститутів, стабільної валюти та прозорої податкової системи [5].

У Японії успіх відбудови став можливим завдяки поєднанню державного стратегічного планування з технологічними інноваціями, ставкою на освіту, підприємництво та експортно орієнтовану модель економіки. Важливим чинником була також культурна єдність нації та готовність суспільства до тривалої праці заради спільного результату.

Ці приклади можуть бути адаптовані для українських реалій, з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації, зеленої економіки, сталого розвитку та євроінтеграційних прагнень. Україна, використовуючи міжнародний досвід, має можливість створити нову економічну модель, засновану на інноваціях, прозорості управління, партнерстві держави й бізнесу та активній участі громадян у процесах відбудови [5].

Таким чином, управління діяльністю підприємств і організацій у повоєнний період має ґрунтуватися на стратегічному підході, який поєднує економічну ефективність і соціальну відповідальність. Впровадження інноваційних управлінських технологій, розвиток людського потенціалу, партнерство держави й бізнесу стануть основою відновлення національної економіки та її інтеграції у глобальний ринок.

Список літературних джерел

1. Амоша О. І. Управління інноваційним розвитком промисловості: теорія, методологія, практика. — Київ: НАН України, 2020. — 356 с.
2. Федулова Л. І. Цифровізація економіки: управлінські виклики та перспективи. — Київ: КНЕУ, 2021. — 284 с.
3. Працевлаштування ветеранів: що показав аналіз українського законодавства. *Міжнародний фонд ВІДРОДЖЕННЯ*. URL: <https://www.irf.ua/praczevlashuvannya-veteraniv-shho-pokazav-analiz-ukrayinskogo-zakonodavstva> (дата звернення: 17.10.2025)
4. Міністерство економіки України. Аналітичний звіт про стан малого і середнього бізнесу в Україні, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 17.10.2025).
5. OECD. Economic Policy Reforms 2023: Going for Growth. — Paris: OECD Publishing, 2023. — 196 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/10/economic-policy-reforms-2023_6ffe1e12/9953de23-en.pdf (дата звернення: 17.10.2025).
6. Болгов, В. Є. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. *Вісник науки та освіти. Серія «Соціологія»*, 2022 № 3

Рябець Катерина Анатоліївна, д.н.держ.управ., доцент
Копач Альбіна Сергіївна, студентка
 Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

АДМІНІСТРАТИВНІ ПРАВОПОРУШЕННЯ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК НАСЛІДОК КОЛІЗІЙ У ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕННЯХ

Роль адміністративного права у сфері підприємницької діяльності має вираз у регулюванні діяльності спеціальних органів державного управління, а також у притягненні винних осіб до відповідальності за галузеві адміністративні правопорушення.

В. В. Корольова та О. І. Дронь зазначають, що «структура системи адміністративного права складається із груп адміністративно-правових відносин у сфері державного управління господарсько-економічною, соціально-культурною та адміністративно-політичною сферою» [1, с. 104].

Низка колізій у публічно-управлінських рішеннях є поштовхом до вчинення адміністративних правопорушень у сфері підприємництва. Насамперед відзначимо такі проблеми, як правові колізії та прогалини, конфлікт інтересів, недостатню прозорість адміністративних процедур, проблеми з виконанням рішень суду.

Протиправні діяння, відповідальність за які передбачена адміністративним законодавством, вчиняються у різних сферах підприємницької діяльності. Зокрема, як приклад можна зазначити порушення прав на об'єкт права інтелектуальної власності (ст. 51-2 КУпАП [2]); недобросовісну конкуренцію (ст. 164-3 КУпАП [2]); несвоєчасне здавання виторгу (ст. 164-4 КУпАП [2]); зберігання або транспортування алкогольних напоїв чи тютюнових виробів, на яких немає марок акцизного податку встановленого зразка (ст. 164-5 КУпАП [2]); порушення законодавства, що регулює здійснення заготівлі металобрухту та операцій з металобрухтом (ст. 164-10 КУпАП [2]) та ін.

Нижче розглянемо сутнісні особливості адміністративних правопорушень у сфері підприємницької діяльності, які є фактичною підставою настання адміністративної відповідальності. За об'єктивним складом досліджуване адміністративне правопорушення можна означити як господарсько-правове. Складом адміністративного правопорушення (проступку) у сфері підприємницької діяльності є сукупність установлених законом об'єктивних і суб'єктивних ознак, що характеризують дію або бездіяльність як адміністративне правопорушення.

Теоретично визначають склад адміністративних правопорушень як «сукупність головних, визначальних ознак, які виділені законодавцем як типові, необхідні і водночас достатні для притягнення особи до юридичної відповідальності» [3, с. 489]. На думку В. М. Берізка, «визначення складу правопорушення має важливе практичне значення, адже дозволяє виявити, як фактичні ознаки

будь-якого вчинку особи співвідносяться з юридичними ознаками, закріпленими в нормах чинного законодавства»[4, с. 83]. З зазначеним не можна не погодитись, хоча обставини вчинення правопорушення теж повинні враховуватися, адже згідно зі ст.ст. 18-20 КУпАП не є адміністративним правопорушенням дія, яка хоч і передбачена КУпАП або іншими законами, що встановлюють відповідальність за адміністративні правопорушення, але вчинена в стані крайньої необхідності, необхідної оборони або неосудності [2].

Аналіз об'єкта адміністративного правопорушення є важливим елементом наукових досліджень, присвячених проблематиці адміністративно-правової кваліфікації та адміністративної відповідальності [5, с. 258]. У досліджуваній сфері об'єктом посягання є господарсько-правовий порядок встановлений державою. Об'єктивна сторона адміністративного правопорушення – це зовнішні ознаки, які характеризують вчинення особою правопорушення. Суб'єктом адміністративного проступку є фізична особа, що вчинила його умисно чи необережно. Слід зазначити, що відповідно до ст. 12 КУпАП адміністративній відповідальності за вчинення адміністративного правопорушення підлягають особи з шістнадцятирічного віку. Але основним критерієм осудності є здатність усвідомлювати власні дії, інакше згідно зі ст. 20 КУпАП така особа уже не підлягає адміністративній відповідальності.

Суб'єктивна сторона – «це внутрішній зміст правопорушення, це ті психічні процеси, які проходять у свідомості особи, коли вона вчиняє правопорушення, це її психічне ставлення до вчиненого нею суспільно небезпечного діяння та його наслідків»[6].

Досягнувши консенсусу у визначенні завданої шкоди, особи правопорушника, внутрішніх та зовнішніх обставин відбувається притягнення до адміністративної відповідальності та накладання адміністративних стягнень. Згідно зі ст. 23 КУпАП «адміністративне стягнення є мірою відповідальності і застосовується з метою виховання особи, яка вчинила адміністративне правопорушення, в дусі додержання законів України, поваги до правил співжиття, а також запобігання вчиненню нових правопорушень як самим правопорушником, так і іншими особами» [2]. Але у науковій літературі існують інші визначення цього поняття, наприклад Л. В. Шестак та А. О. Шульженко, зазначають, що «адміністративні стягнення (санкції) – це форма і міра юридичного осуду винного, протиправної поведінки, у результаті якої порушник у чомусь обмежується, позбавляється певних благ чи цінностей; на нього з моменту виконання санкції здійснюється каральний та профілактичний вплив»[7, с. 196]. Своєю чергою, Т. І. Білоус-Осінь визначає адміністративне стягнення «засобом, що використовується уповноваженими суб'єктами до осіб, яких визнано в офіційному порядку такими, що вчинили адміністративний проступок» [8, с. 32]. Не можна залишити поза увагою те, що КУпАП чинний з 1984 року та не зазнав радикальних змін з того часу, а відтак не відповідає сучасним вимогам та європейським стандартам, тому, звичайно потребує певних змін.

Адміністративно-господарські санкції, як слідує із їх назви, мають міжгалузеву юридичну природу адміністративного та господарського спрямування[9, с. 15].

Система адміністративних стягнень є не чим іншим як кодифікованим закріпленням послідовного переліку заходів примусового впливу зі спеціальною метою покарання, перевиховання. Дана система регламентована у ст. 24 КУпАП. Зокрема, у сфері підприємницької діяльності вона включає такі види стягнень: «накладення штрафу від п'ятдесяти до трьохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян із конфіскацією незаконно виготовленої продукції та обладнання і матеріалів, призначених для її виготовлення» (ст. 51-2 КУпАП [2]); «накладення штрафу від тридцяти до сорока чотирьох неоподатковуваних мінімумів доходів громадян з конфіскацією виготовленої продукції, знарядь виробництва і сировини чи без такої» (ст. 164-3 КУпАП [2]); «накладення штрафу на осіб, відповідальних за здавання виторгу, від сімнадцяти до вісімдесяти восьми неоподатковуваних мінімумів доходів громадян» (ст. 164-4 КУпАП [2]) та ін.

З огляду на вищезазначене найбільш розповсюдженою і діючою санкцією є штраф [10, с. 157]. Н. В. Блюк зазначає, що «штраф – найпоширеніше адміністративне стягнення, яке передбачається практично за будь-яке адміністративне правопорушення, це грошове стягнення, у порушника вилучається певна сума у власність держави, тим самим здійснюється вплив на його майнові інтереси» [11, с. 155]. Проте, чинний КУпАП не передбачає накладання штрафів на юридичних осіб, хоча існує ряд нормативно-правових актів та аргументів, які доводять потребу відповідної правової регламентації. Крім того, варто підкреслити, що у сфері підприємницької діяльності грошова сума штрафних санкцій не достатньо висока та не створює засади для повноцінного попередження виникнення господарсько-правових адміністративних правопорушень.

Підсумовуючи викладене, відзначимо, що основні проблеми впровадження адміністративної

відповідальності у сфері підприємницької діяльності є неактуальність, колізійність певних норм адміністративного законодавства, що створюють перешкоди для своєчасного реагування на правопорушення.

Список літературних джерел:

1. Корольова В.В., Дронь О.І. Система адміністративного права України. *Legal Bulletin*. 2025. № 1(15). С. 101-108.
2. Кодекс України про адміністративні правопорушення: Закон України від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text>
3. Адміністративне право України. Повний курс: підручник / В. Галуцько, П. Діхтієвський, О. Кузьменко та ін.; за ред. В. Галуцька, О. Правоторової. Видання четверте. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2021. 656 с.
4. Берізо В. М. Особливості складу адміністративного правопорушення у сфері протидії легалізації коштів, отриманих злочинним шляхом. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2017. № 1. С. 80–83.
5. Лотоцький М.М. Об'єкт адміністративних правопорушень у сфері земельних відносин. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2025. № 2. С. 258-261.
6. Гуцуляк М.Я., Костюк Л.О. Поняття, зміст та ознаки суб'єктивної сторони складу злочину. *Політика в сфері боротьби зі злочинністю: матеріали Міжнарод. наук.-практ. інтернет конф. Івано-Франківськ*, 2014. С. 57–60.
7. Шестак Л.В. та Шульженко А.О. До питання про сутність понять «адміністративне стягнення» та «адміністративна санкція». *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 9. С. 194-197.
8. Білоус-Осін Т. І. Правова природа адміністративних стягнень. *Європейські орієнтири розвитку України: науково-практичний вимір в умовах воєнних викликів : матеріали Міжнарод. наук.-практ. конф. (Одеса, 26 квітня 2024 р.)* / за заг. ред. С. В. Ківалова ; відп. за вип. М. Р. Аракелян. Одеса, 2024. С. 32-34.
9. Андрейцев В. Превентивна господарсько-правова відповідальність у формі застосування адміністративно-господарських санкцій шляхом обмеження, або зупинення та припинення діяльності, пов'язаної з об'єктами підвищеної небезпеки. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Юридичні науки*. 2023. Випуск 2 (65). С. 14-24.
10. Рябець К.А. Адміністративно-правове регулювання екологічної діяльності: дис... канд. юрид. наук: 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». К.: Інс-тут законод. ВРУ, 2007. 205 с
11. Блюк Н.В. Адміністративна відповідальність за правопорушення вчинені у сфері трудової міграції. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2018. № 19. С. 152-157.

Савенко Тетяна Дмитрівна, студент
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н, доцент Артамонова Г.В

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

Сьогодні українські підприємства функціонують у надзвичайно складних соціально-економічних умовах, коли традиційні адміністративні методи вже не здатні забезпечити гнучкість та мотивацію, необхідні для виживання на конкурентному ринку. Після сплесків економічної кризи та невдалих спроб відновлення серед українських компаній усе частіше відзначають наслідки некомпетентного управління, про які попереджає О. Осичка, підкреслюючи, що сучасна криза є, зокрема, наслідком відсутності адаптивних підходів у менеджменті [1, с. 205]. Керівники дедалі частіше стикаються з тим, що формальні процедури, жорстка ієрархія та кількісні метрики не дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мобілізувати внутрішню мотивацію співробітників і підтримувати їхню залученість. Саме тому на перше місце виходить потреба у розвитку людського капіталу через емпатійне лідерство, котре здатне створити атмосферу довіри, залученості й постійного професійного розвитку в команді.

Поява лідерства як провідного об'єкта вивчення в менеджменті датується кінцем ХХ століття, коли науковці під впливом психології та соціології почали шукати шляхи максимально ефективного використання творчого потенціалу працівників. Англійські терміни «leader» і «lead» буквально означають «вести», що відображає основну роль лідера як людини, котра прокладає шлях іншим і спонукає їх до змін. Лідер – це не просто формальний керівник за посадою, а той, чії рішення визнають усі члени групи та кому довіряють у найскладніші моменти організаційного розвитку. Довіра, на відміну від формальних повноважень, ґрунтується на особистій харизмі, послідовності в діях та вмінні надихати колектив на досягнення амбітних цілей [2].

Управління розвитком персоналу стає все більш комплексним процесом, який об'єднує формальне навчання, коучинг, наставництво, кар'єрне планування, емоційну підтримку та створення мотиваційних механізмів. Традиційні програми підвищення кваліфікації, побудовані навколо стандартизованих навчальних модулів, поступово відходять на задній план. Натомість зростає важливість індивідуалізованих планів розвитку, які враховують унікальні сильні сторони, стиль навчання та професійні амбіції кожного працівника. Лідер виконує роль фасилітатора цього процесу, допомагаючи співробітникам визначити сфери зростання, ставити реалістичні цілі й самостійно

шукати оптимальні шляхи для їх досягнення.

Емпатійне лідерство сформувалося як природний етап еволюції управлінських підходів: від адміністративного до харизматичного, трансформаційного та сервантного лідерства. Харизматичний лідер притягує увагу власною особистістю, трансформаційний формує нову систему цінностей і підвищує втягненість, а сервантний ставить на перше місце інтереси команди та служить їй. Емпатійне ж лідерство поєднує ці елементи, концентруючись на глибокому розумінні внутрішнього стану співробітників і готовності здійснювати практичні кроки для їхньої підтримки.

Емпатія як психологічне явище охоплює три рівні:



Рис.1 Рівні емпатії, як психологічного явища

Джерело: Складено автором на основі [3; 4]

Емоційна емпатія проявляється автоматичним віддзеркаленням почуттів іншої людини, яке може відбуватися на базі мігток neurons – нейронів-зеркал, котрі активуються одночасно в тому, хто діє, і в тому, хто спостерігає. Когнітивна емпатія вимагає свідомого аналізу емоцій, імпліцитних мотивів і контексту, а також здатності моделювати в уяві внутрішні переживання співрозмовника [3; 4]. Поведінкова емпатія виражається в конкретних діях – підтримці, консультуванні чи пошуку ресурсів, необхідних людині для вирішення її професійних чи особистих проблем.

Де Вааль і Престон у своїй трикомпонентній моделі виділяють емоційне зараження, занепокоєння та самоконтроль як основні етапи емпатійного реагування, які дають змогу лідеру не лише відчувати, але й конструктивно спрямувати емоційну реакцію на підтримку команди [5]. Меєрс підкреслює необхідність менталізації – здатності уявити себе на місці іншої людини, яка дає можливість лідеру інтуїтивно відгукуватися на чутливі стани, аналізувати, які практичні дії здатні поліпшити ситуацію.

Практичне втілення емпатійного лідерства в управлінні розвитком персоналу спирається на емпіричні дані: компанія Manchester Inc. нещодавно виявила, що впровадження емпатійних практик призводить до підвищення якості роботи на 48 %, зниження кількості конфліктів на 52 %, скорочення фінансових втрат на 23 % і одночасного зростання прибутковості на 23 % [6].

Додатково сучасні дослідники визначають сім головних ознак емпатійного лідера, які дають змогу чітко окреслити його поведінковий та емоційний профіль:

1. Емпатійний керівник ставиться до кожного члена команди з беззастережною повагою, уникаючи будь-яких принижень гідності співробітників.
2. Він демонструє емоційну гнучкість, забезпечуючи здоровий психологічний клімат і вміючи регулювати власні емоційні реакції на робочі виклики.
3. Справжній емпатійний лідер вирізняється пристрасстю та високою енергетикою, що передається команді у вигляді натхнення та бадьорості.
4. Він активно підтримує корпоративні цінності, водночас уникаючи їх нав'язування, натомість формуючи внутрішню мотивацію через приклад власної послідовності.
5. Глибокі професійні знання та фундаментальна експертиза дають йому змогу заслужити довіру команди та служити авторитетним наставником.
6. Він базує свої стосунки з підлеглими на взаємній довірі, постійно підтверджуючи її через відкритість та прозорість у прийнятті рішень.
7. Лідер є безперервним учнем: він постійно розвиває власні компетенції, збагачуючись новими знаннями не лише з формальних джерел, а й через обмін досвідом із командою [6].

Емпатійне лідерство в управлінні розвитком персоналу спирається на чотири взаємопов'язані принципи: індивідуалізацію, відкритий діалог, системну підтримку та партнерство.

Індивідуалізація передбачає створення персональних дорожніх карт з урахуванням професійних прагнень, стилів навчання та емоційних особливостей співробітників. Відкритий діалог забезпечує регулярні зворотні зв'язки, опитування настрою та можливість для кожного висловити

свої думки щодо стратегії розвитку. Системна підтримка реалізується через коучингові та менторські програми, крім того, важливими інструментами є емоційні «чек-пойнти» та фасилітаційні сесії з розвитку емоційного інтелекту. Партнерські відносини виникають тоді, коли лідер і працівник спільно визначають цілі, узгоджують критерії оцінки успіху та відповідальність за результати.

Упровадження емпатійного лідерства варто проводити поетапно, поєднуючи елементи аналізу, планування та практичної реалізації. Послідовність етапів охоплює основні інструменти оцінювання, формування цілей, впровадження програм розвитку й подальшого моніторингу.

Таблиця 1

Етапи упровадження емпатійного лідерства

Етап	Інструменти	Мета
Діагностика	360°-оцінювання; структуровані опитування; емоційні «чек-пойнти»; самоаналіз	Виявити прогалини в компетенціях та емоціях
Стратегічне планування	Спільна розробка KPI: індекс довіри; рівень командної взаємодії; динаміка росту	Визначити цілі, метрики успіху та ролі HR
Операційна фаза	E-learning; інтерактивні модулі; коучинг-сесії; тренінги; рольові ігри	Реалізувати навчальні та мотиваційні програми
Моніторинг	Інтерактивні дашборди; регулярний зворотний зв'язок	Коригувати стратегію на основі ключових метрик

Складено автором на основі [7]

Завдяки поетапності забезпечується логічна послідовність управлінських дій: від визначення потреб – до впровадження рішень і подальшого коригування стратегії. У результаті модель емпатійного лідерства стає більш гнучкою, дієвою та спрямованою на досягнення конкретних результатів.

Для впевненого руху шляхом емпатійного лідерства важливо розвивати в собі низку критично важливих навичок. Насамперед варто навчитися розуміти весь спектр власних емоцій – як «позитивних», так і «негативних», чітко їх розрізняти, приймати та тримати під контролем у стресових ситуаціях. Керівник може подавати команді приклад того, як екологічно, без шкоди для відносин та результату, проявляти почуття на роботі, навіть якщо йдеться про складні емоційні стани. Водночас лідер мусить дотримуватися кордонів у спілкуванні – як своїх, так і чужих – демонструючи залученість, але не нав'язуючи її та утримуючись від вирішення глибоко особистих питань підлеглих. Ефективна комунікація, активне слухання і вміння не лише давати, а й приймати зворотний зв'язок створюють платформу для довіри, а ця довіра зміцнюється, коли керівник делегує працівникам відповідальність за процес та результат. Важливо також вчасно помічати емоції співробітників – як за допомогою невербальних сигналів, так і в процесі діалогу – та коригувати свої моделі поведінки й комунікації, враховуючи індивідуальні особливості кожного (темперамент, потреби, реакцію на стрес або складні життєві обставини) [7].

Емпатійне лідерство створює середовище, в якому співробітники почуваються повноцінними учасниками спільної справи, що безпосередньо підвищує їхню залученість. Коли кожен розуміє, що його голос важливий, зростає готовність докладати більше зусиль, брати на себе додаткові обов'язки та шукати нестандартні рішення, адже працівник відчуває внутрішній мотив «підтримати» команду. Відчуття належності формує довіру до компанії й керівництва, знижуючи бажання змінювати роботу навіть за вигідніших пропозицій ззовні, а отже – зменшує плинність кадрів.

Безпечне емоційне середовище, яке породжує емпатійний лідер, стимулює креативність. Працівники охочіше діляться ідеями, обговорюють помилки, тестують нові підходи без страху осуду чи покарання. Культура «спільного навчання» скорочує цикл виведення інноваційних рішень на ринок і підвищує конкурентоспроможність організації.

Одночасно знижується рівень стресу: підтримка в складні моменти, вміння керівника помічати емоційні «тривожні сигнали» та вчасно реагувати на них перешкоджають накопиченню напруги. Як наслідок, зменшується кількість днів непрацездатності через вигорання, а працівники відчувають себе більш енергійними і сфокусованими на роботі протягом усього робочого тижня.

Довгостроково всі ці ефекти перетворюються на суттєву економію. Витрати на пошук і навчання нових співробітників знижуються, адже середній термін перебування в компанії зростає. Оскільки залучені, мотивовані та емоційно підтримані працівники демонструють вищу продуктивність – від 15 до 25 % понад середні показники – організація отримує як фінансові вигоди від оптимізації рекрутингових та адаптаційних процесів, так і якісне зростання результатів бізнесу [6].

Водночас впровадження емпатійного лідерства може стикнутися з низкою викликів: недостатністю емоційної компетентності керівників, опором культурним змінам у колективі, потребою в ресурсах для навчання менторів та супервізії, а також відсутністю уніфікованих методологій для кількісного вимірювання «м'яких» показників. Щоб подолати зазначені бар'єри, варто впровадити системні програми емоційного інтелекту, залучити зовнішніх експертів-коучів і створити внутрішні спільноти практиків, де лідери зможуть обмінюватися досвідом та отримувати зворотний зв'язок. Не менш важливо поєднати якісні спостереження з аналітикою: синхронізація даних про настрій, продуктивність і залученість у єдиному HR-дашборді дає змогу відслідковувати динаміку та оперативно коригувати стратегії підтримки.

Щоб упевнено рухатися шляхом емпатійного лідерства, слід розпочинати з пілотних проєктів у межах окремих команд або підрозділів, ретельно збирати зворотний зв'язок та аналізувати результати. Після успішного тестування можна масштабувати найефективніші практики на всю організацію.

Важливо також використовувати сучасні цифрові платформи для автоматизації опитувань настрою, самостійного емоційного самооцінювання працівників та інтеграції чат-ботів, здатних ідентифікувати джерела стресу [8, с. 267-269]. Згадані вище інструменти знижують навантаження на HR, а також дають можливість збирати репрезентативні дані, які потім відображаються в інтерактивних звітах для лідерів.

Отже, підсумовуючи вищевикладене варто зазначити, що інвестиції в розвиток емпатійних компетенцій лідерів і працівників є не витратною статтею бюджету, а стратегічною диверсифікацією ресурсів організації, котра віддає у вигляді підвищеної продуктивності, інноваційності та стабільності. Зазначена концепція допомагає адаптуватися до сучасних викликів та навіть випереджати їх, створюючи команду, здатну до гнучких трансформацій, генерації нестандартних рішень та досягнення амбітних бізнес-цілей. З огляду на емпіричні дані, емпатійне лідерство перетворюється з концепції в практичний драйвер розвитку людського капіталу й конкурентоспроможності українських підприємств.

Список літературних джерел:

1. Осичка О., Гречкосій І. Лідерство-служіння як управлінська парадигма розвитку сучасних організацій. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 5. С. 202–216.
2. Мулявка К. Ю., Сергєєнкова О. П. Лідерські компетенції як навички фахівця XXI століття. Наукові здобутки студентів Інституту людини. 2017. № 1(7). С. 1–9.
3. Smith A. The theory of moral sentiments. A. Millar, London, 1790. 322 p.
4. Decety J., Meyer M. From emotion resonance to empathic understanding: A social developmental neuroscience account. Development and Psychopathology. 2008. № 20(4). Pp. 1053–1080.
5. Preston S. D., de Waal F. B. Empathy: Its ultimate and proximate bases. Behavioral and Brain Sciences. 2002. № 25(1). Pp. 1–20. doi: 10.1017/s0140525x02000018.
6. Емпатійне лідерство – як менеджеру розвинути баланс між "треба" та "розумію". URL: <https://blog.liga.net/user/ostetsenko/article/48871>
7. Тимошенко В.Б. Лідерство в умовах суспільних трансформацій. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3450/3378>
8. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Лідерство та комунікації в організації : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 512 с.

Савченко Олексій Сергійович, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.е.н., професор Шульга О. А.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління людським капіталом є однією з найважливіших функцій сучасної організації, спрямованою на ефективне використання трудового потенціалу та розвиток компетентностей персоналу. Люди утворюють основу конкурентної переваги підприємства, а їх знання, навички та досвід визначають успіх організації на ринку [1].

Залежно від функціональних аспектів управління людським капіталом розрізняють три основні категорії:

- стратегічне планування та набір персоналу, що включають визначення потреб організації в людських ресурсах, розроблення критеріїв відбору та залучення талантів на ринку праці [4, с. 6-7];

- розвиток та навчання персоналу, що охоплюють професійну підготовку, підвищення кваліфікації, формування лідерських якостей та наставництво для забезпечення кар'єрного зростання працівників;

– мотивація спеціалістів, включаючи розроблення системи винагород, соціальних пакетів, формування позитивної корпоративної культури та сприятливих умов праці.

Концепція людського капіталу розглядає працівників як інвестицію, де вкладення в їх розвиток приносить довгострокові результати для організації. Сучасні теорії наголошують на важливості трансформаційного лідерства, емоційної інтелігенції та психологічного контракту між працівником та роботодавцем для забезпечення взаємної довіри та залученості [5].

Практичні приклади свідчать про різноманітність підходів до управління людським капіталом в організаціях. Компанії, орієнтовані на інновації, впроваджують програми розвитку талантів, внутрішньої мобільності та наставництва для утримання висококваліфікованих спеціалістів. Системи оцінювання персоналу включають об'єктивні показники продуктивності та суб'єктивні аспекти розвитку компетентностей. Управління конфліктами та формування командного духу розглядаються як невід'ємні складові успішного управління людським капіталом [1].

Проблемні аспекти управління людським капіталом пов'язані з дисбалансом попиту та пропозиції кваліфікованої робочої сили на ринку. Утримання ключових спеціалістів залишається актуальною проблемою, особливо в умовах високої мобільності робочої сили та конкуренції між роботодавцями. Кваліфікація персоналу часто не відповідає потребам організації, що вимагає постійного інвестування в навчання та розвиток. Важливою є синхронізація стратегії управління людським капіталом з корпоративною стратегією організації для досягнення синергії.

Профілактика проблем управління людським капіталом вимагає посилення механізмів відбору персоналу через психологічні тести та компетентнісні оцінки, а також розроблення детальних програм адаптації новачків та наставництва. Формування позитивної організаційної культури через регулярну комунікацію, визнання досягнень та справедливих систем винагород є умовами утримання таланту. Міжнародне освітнє партнерство та обмін досвідом з організаціями-лідерами в управлінні людським капіталом сприяє вдосконаленню внутрішніх практик [2, с. 226-227].

Науковий консенсус схиляється до необхідності холістичного підходу до управління людським капіталом, де стратегічне планування, розвиток персоналу та створення сприятливого організаційного середовища розглядаються як взаємопов'язані елементи. Деякі організації впроваджують цифрові рішення для автоматизації процесів управління персоналом та аналізу даних про продуктивність. Інші – наголошують на значенні гуманізації роботи, забезпеченні балансу між працею та особистим життям та психологічного благополуччя працівників як ключових чинників успіху в довгостроковій перспективі.

Успішне управління людським капіталом у сучасних організаціях передбачає впровадження системи постійного навчання та розвитку компетентностей. Організації, які інвестують у професійний розвиток своїх працівників, демонструють вищу продуктивність та нижчий рівень плинності кадрів. Програми менторства, коучингу та здійснення спеціалізованих тренінгів сприяють формуванню резерву управлінських кадрів та забезпечують послідовність у розвитку організації. Інтеграція новітніх технологій у процес навчання, включаючи онлайн-платформи та гейміфікацію, робить процес розвитку персоналу більш гнучким та доступним [3, с. 53].

Культурне та організаційне середовище організації відіграє вирішальну роль у формуванні залученості та задоволеності працівників. Позитивна корпоративна культура, заснована на принципах прозорості, справедливості та взаємної поваги, створює передумови для інноваційної діяльності та командної роботи. Стиль управління, орієнтований на розвиток та підтримку персоналу, сприяє зниженню стресу та підвищенню психологічного комфорту на робочому місці. Регулярна комунікація керівництва з командою, формування зворотного зв'язку та залучення працівників до процесу прийняття рішень значно покращують організаційний клімат [1].

Управління різноманітністю персоналу та інклюзивність являються критичним аспектом сучасного управління людським капіталом. Організації, що цінують різноманітність поглядів, досвіду та походження працівників, отримують конкурентну перевагу завдяки креативності та інноваційності. Інклюзивні політики, спрямовані на рівні можливості для всіх груп працівників, зокрема жінок, молоді та осіб з особливими потребами, сприяють розширенню пулу талантів та підвищенню репутації організації. Забезпечення рівної оплати праці, справедливого просування по кар'єрній драбині та захисту від дискримінації передбачає законодавче регулювання та добровільні ініціативи роботодавців [5].

Цифрова трансформація управління людським капіталом включає впровадження систем управління людськими ресурсами, аналітики даних про персонал та штучного інтелекту для оптимізації процесів. Системи HRIS та HRMS дозволяють автоматизувати адміністративні функції, збільшити точність обліку та вдосконалити аналіз показників. Прогнозна аналітика допомагає

організаціям передбачити потребу в персоналі, виявити ризики плинності та оптимізувати витрати на управління людськими ресурсами. Однак запровадження цифрових технологій не повинно призводити до дегуманізації управління, тому необхідне балансування між технологічним прогресом та людським фактором.

Список літературних джерел:

1. Азарова А., Остапчук Я., Пугач В. Управління людським капіталом підприємств у умовах інноваційної економіки. Економіка та суспільство. 2022. № 37.
2. Каменська О. О. Концепція управління людським капіталом промислового підприємства в умовах інноваційного розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2016. № 3(45). С. 225-229.
3. Костюнік О. В. Питання управління людським капіталом підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 3. С. 51-54.
4. Короленко В. В. Сучасні механізми управління людським капіталом: європейський досвід для українських підприємств. Академічні візії. 2025. № 39. С. 12.
5. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: кол. моногр. / М. В. Семикіна та ін.; за заг. ред. М. В. Семикіної. Кропивницький: КОД, 2021. 442 с. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/10935>

Сергєєв Вячеслав Вячеславович, студент

Національний університет «Запорізька політехніка»

Науковий керівник – к.політ.н., доцент *Сергієнко Т.І.*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАБІЛІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах повоєнної відбудови України питання ефективного антикризового управління набуває особливого значення. Після масштабних руйнувань інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та нестабільності фінансових ринків більшість суб'єктів господарювання опинилися у ситуації невизначеності та підвищених ризиків. У цих умовах антикризове управління стає ключовим інструментом забезпечення стабільності функціонування підприємств, збереження їх конкурентоспроможності та формування стійких моделей розвитку. Запровадження системного антикризового підходу дозволяє підприємствам не лише мінімізувати наслідки кризових явищ, а й виявляти нові можливості для інновацій, оптимізації ресурсів та підвищення ефективності управлінських рішень. З огляду на виклики, пов'язані з економічною трансформацією, відновленням виробничих потужностей та інтеграцією у європейський економічний простір, антикризове управління виступає необхідною складовою стратегічного розвитку бізнесу в Україні.

Дослідження питань антикризового управління займає важливе місце у науковій літературі як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Теоретичні та практичні засади антикризового управління підприємствами висвітлено у працях А. Грязнової, О. Шатайла, І. Бланка, З. Холод, Л. Лігоненко, А. Штангрет, О. Коваленка, Г. Партина, Л. Ситник, О. Юринця та інших дослідників. Значну увагу науковці приділяли вивченню антикризового управління як системи, безперервного процесу або особливого типу управлінської діяльності, спрямованої на подолання кризових явищ у діяльності підприємств. Окремі аспекти антикризового управління в умовах глобальних і внутрішніх викликів, зокрема під час пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, відображено у працях Л. Балаш, О. Бінерт, С. Бірбіренка, Д. Болотнова, Т. Воронкової, Я. Приймак, А. Марачевської, В. Орлова, В. Шарапова та інших. Проте, зважаючи на високу динамічність економічного середовища, структурну трансформацію ринкових відносин та появу нових ризиків, пов'язаних із процесом відбудови України, питання практичної реалізації антикризового управління суб'єктами господарювання потребує подальшого наукового осмислення. Особливої актуальності набуває вивчення особливостей застосування антикризових механізмів саме у процесі **стабілізації та розвитку бізнесу** в умовах післявоєнної реконструкції національної економіки.

Антикризове управління виступає комплексним інструментом стабілізації діяльності підприємства, що включає діагностику кризових станів, розроблення антикризових програм, реалізацію управлінських заходів і постійний моніторинг їх ефективності. Успішна реалізація цього інструменту забезпечує збереження потенціалу підприємства, підтримання конкурентоспроможності та створює основу для його подальшого розвитку в умовах економічної турбулентності [3, с. 77]. Діагностика кризових станів підприємства є вихідною ланкою антикризового управління. Вона дає

змогу своєчасно виявити ознаки дестабілізації, визначити масштаби проблем, а також сформулювати реалістичні напрями стабілізаційних дій [2, с. 62]. Результати діагностики стають підґрунтям для розроблення ефективної стратегії реагування на кризові виклики, визначення пріоритетів у розподілі ресурсів і запровадження конкретних управлінських рішень.

Процес діагностики доцільно розглядати як послідовність таких основних етапів:

1. Збір і аналіз інформації про фінансово-економічний стан підприємства, стан зовнішнього середовища, поведінку конкурентів, тенденції галузі та ключові ринкові ризики. На цьому етапі формується аналітична база для подальшого ухвалення рішень.

2. Виявлення ознак кризи — визначення проявів фінансової нестійкості, зниження обсягів виробництва, проблем із персоналом, управлінням або репутацією підприємства. Це дозволяє окреслити зони найбільшого ризику.

3. Оцінка масштабів і причин кризових явищ, визначення критичних факторів впливу. На цьому етапі аналізуються внутрішні (неефективна структура управління, низька рентабельність, кадрові проблеми) та зовнішні (зміна кон'юнктури ринку, інфляція, наслідки війни) чинники.

4. Прогнозування наслідків розвитку кризи з урахуванням можливих сценаріїв — від найгіршого до оптимістичного. Це дозволяє підготуватися до потенційних змін і своєчасно скоригувати управлінську політику.

5. Формування висновків і рекомендацій щодо запобігання або подолання кризи, вибір адекватних антикризових інструментів та механізмів управління [1].

Таким чином, діагностика виступає аналітичним фундаментом антикризового управління. Вона забезпечує об'єктивне розуміння поточного стану підприємства, визначає напрями його стабілізації та розвитку, а також створює передумови для прийняття ефективних стратегічних рішень. Завдяки якісно проведеній діагностиці антикризові заходи можуть бути цілеспрямованими, обґрунтованими та своєчасними, що істотно підвищує ефективність усієї системи управління підприємством. У цьому контексті антикризове управління розглядається не лише як механізм подолання кризових явищ, а як інструмент забезпечення економічної стабільності та стійкого розвитку підприємства в умовах високої невизначеності.

Основні функції антикризового управління в умовах повоєнної відбудови подано в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні функції антикризового управління суб'єктами господарювання в умовах повоєнної відбудови України

Функція управління	Зміст функції	Очікуваний результат
Діагностика кризи	Реструктуризація заборгованості, оптимізація витрат, пошук нових джерел фінансування, залучення державних та міжнародних грантів, страхування ризиків, створення резервних фондів	Зниження фінансового навантаження, відновлення платоспроможності, забезпечення стабільності грошових потоків, підвищення фінансової стійкості підприємства
Планування антикризових заходів	Перебудова управлінської структури, делегування повноважень, цифровізація управління, впровадження систем моніторингу та контролю, оптимізація бізнес-процесів, розвиток корпоративної культури	Підвищення ефективності управлінських процесів, швидке прийняття рішень, підвищення прозорості управління, формування адаптивної та гнучкої організаційної структури
Реалізація антикризових стратегій	Відновлення ланцюгів постачання, модернізація обладнання, перехід на нові технології, оптимізація виробничих процесів, енергозбереження, впровадження стандартів якості	Збільшення продуктивності, скорочення витрат, підвищення якості продукції, зменшення виробничих ризиків та втрат
Моніторинг і контроль	Вихід на нові ринки, адаптація товарної політики, брендинг «Made in Ukraine», цифровий маркетинг та SMM, участь у виставках та галузевих форумах, формування клієнтської лояльності	Зростання ринкової частки, підвищення іміджу, залучення нових клієнтів і партнерів, зміцнення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках
Комунікація та мотивація персоналу	Програми підтримки персоналу, навчання, корпоративна соціальна відповідальність, розвиток внутрішньої комунікації, впровадження програм менторства, заходи з охорони праці	Зменшення плинності кадрів, підвищення мотивації, формування лояльного та компетентного колективу, поліпшення соціального клімату в колективі
Інноваційне оновлення	Впровадження нових бізнес-моделей, автоматизація, інвестиції у R&D, партнерство з науковими установами, цифрова трансформація, створення стартап-проектів	Підвищення конкурентоспроможності підприємства, стимулювання інноваційного розвитку, довгострокове зростання, забезпечення технологічного та стратегічного лідерства на ринку

Отже, наведені у таблиці 1 функції антикризового управління відображають його системний характер та багатовимірність впливу на діяльність суб'єкта господарювання. Їх реалізація забезпечує не лише подолання кризових явищ, а й створює передумови для формування стійкої управлінської моделі, здатної швидко реагувати на зовнішні виклики й адаптуватися до змін соціально-економічного середовища. В умовах повоєнної відбудови економіки України особливе значення набуває **практична складова антикризового управління**— використання конкретних інструментів, механізмів та методів, що сприяють стабілізації діяльності підприємств, зниженню ризиків і підвищенню ефективності господарювання [4]. Застосування цих інструментів дозволяє перетворити антикризове управління із реактивного процесу на **активний засіб розвитку бізнесу**, орієнтований на інновації, цифрову трансформацію та зміцнення конкурентних позицій. Для забезпечення стабілізації підприємств у післявоєнний період використовуються різні антикризові інструменти, представлені у таблиці 2.

Отже, наведені інструменти антикризового управління доводять, що в умовах повоєнної відбудови саме комплексний підхід до стабілізації діяльності підприємств забезпечує їхню життєздатність і поступовий розвиток. Ефективне поєднання фінансових, організаційних, виробничих, маркетингових, соціальних та інноваційних заходів дозволяє не лише усунути наслідки кризи, а й створити підґрунтя для переходу до моделі сталого економічного зростання.

Таким чином, антикризове управління виступає **ключовим інструментом адаптації бізнесу до нових умов господарювання**, сприяючи зміцненню конкурентних позицій українських підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках. У сучасних умовах післявоєнної відбудови України антикризове управління набуває особливого стратегічного значення. Воно не обмежується лише подоланням кризових явищ, а трансформується у **систему активного управління розвитком підприємства**, що базується на гнучкості, інноваційності та проактивності.

Таблиця 2

Інструменти антикризового управління як засіб стабілізації бізнесу

Група інструментів	Приклади заходів	Очікуваний ефект
Фінансові	Реструктуризація заборгованості, оптимізація витрат, пошук нових джерел фінансування, залучення державних та міжнародних грантів	Зниження фінансового навантаження, відновлення платоспроможності, забезпечення стабільності грошових потоків
Організаційні	Перебудова управлінської структури, делегування повноважень, цифровізація управління, впровадження систем моніторингу та контролю	Підвищення ефективності управлінських процесів, швидке прийняття рішень, підвищення прозорості управління
Виробничі	Відновлення ланцюгів постачання, модернізація обладнання, перехід на нові технології, оптимізація виробничих процесів	Збільшення продуктивності, скорочення витрат, підвищення якості продукції
Маркетингові	Вихід на нові ринки, адаптація товарної політики, брендинг «Made in Ukraine», цифровий маркетинг та SMM	Зростання ринкової частки, підвищення іміджу, залучення нових клієнтів і партнерів
Соціальні	Програми підтримки персоналу, навчання, корпоративна соціальна відповідальність, розвиток внутрішньої комунікації	Зменшення плинності кадрів, підвищення мотивації, формування лояльного та компетентного колективу
Інноваційні	Впровадження нових бізнес-моделей, автоматизація, інвестиції у R&D, партнерство з науковими установами	Підвищення конкурентоспроможності підприємства, стимулювання інноваційного розвитку, довгострокове зростання

Застосування антикризових підходів дозволяє підприємствам:

- своєчасно виявляти загрози та мінімізувати їх вплив;

- оптимізувати управлінські процеси та структури;
- забезпечити фінансову стабільність і відновлення ділової активності;
- підвищити конкурентоспроможність завдяки інноваційним та цифровим рішенням;
- інтегруватися у процеси відбудови та модернізації національної економіки.

Таким чином, антикризове управління стає не лише механізмом реагування на виклики, а фундаментом формування стійкої, ефективної та соціально відповідальної економіки України. Його розвиток потребує подальших наукових досліджень, спрямованих на адаптацію сучасних управлінських моделей до реалій післявоєнного періоду, розробку індикаторів стійкості підприємств і формування методичних рекомендацій для практичного застосування у різних секторах економіки. Водночас важливим є розвиток компетенцій менеджерів та лідерів щодо прийняття стратегічних рішень у кризових умовах і впровадження інноваційних підходів до управління ризиками. Такий комплексний підхід сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та забезпеченню їхнього довгострокового розвитку.

Список літературних джерел:

1. Миськів Г. В., Білик В. М. (2024). Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. № 1. <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2871/2907>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1> (дата звернення: 16.10.25).
2. Сергієнко Т.І. (2021). Антикризовий менеджмент в умовах пандемії COVID-19. *Глобальні виклики та пріоритети в часи коронавірусної кризи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ, 14 травня 2021 р). Київ: Східноєвропейський центр наукових досліджень. С. 61-63.
3. Сергієнко Т.І., Бережна О.Р. (2025). Інструменти антикризового менеджменту для підтримки стратегічної стабільності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2 (49). С. 71-80. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/3260/3147> (дата звернення: 16.10.25).
4. Шарапов В. (2023). Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. Випуск 14 (91). <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-22> (дата звернення: 16.10.25).

Січна Вікторія Юрївна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.н. держ. управл., доцент Поспелова Т.В.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ОСВІТНІХ РЕФОРМ

У сучасних умовах реформування української освіти керівник школи стає не лише адміністратором, а провідником змін, здатним формувати ефективну стратегію розвитку закладу, створювати команду однодумців і підтримувати сталість освітніх процесів навіть у кризові періоди. Лідерство у сфері освіти розглядається як комплекс управлінських, комунікативних і ціннісних компетентностей, спрямованих на розвиток організаційної культури, підтримку педагогів і учнів, а також на взаємодію з місцевими громадами [1]. У центрі такого підходу – здатність директора школи надихати, формувати бачення та втілювати його через спільну діяльність [2]. Лідерство визначається як соціально-психологічний феномен внутрішнього розвитку групи, який характеризує відносини домінування і підпорядкування, а також як механізм продуктивної групової діяльності, коли один з членів групи об'єднує людей і спрямовує їх дії [12].

Теоретично лідерство в управлінні закладом загальної середньої освіти ґрунтується на концепціях, таких як теорія рис лідера, теорія як функції групи та ситуаційна теорія [5]. Ситуаційна модель передбачає адаптацію стилю управління до контексту, тоді як теорія рис акцентує на вроджених або набутих якостях, таких як сила нервових процесів, екстравертність та емпатія [5]. У контексті українських реформ ці підходи інтегруються у нову парадигму управління, де головна мета – формування освітнього середовища, здатного самостійно реагувати на виклики й генерувати інновації [6].

Поняття лідерського потенціалу трактується як сукупність особистісних якостей, компетентностей і мотивацій, які забезпечують здатність керівника ефективно впливати на колектив і досягати поставлених цілей [2]. Його розвиток передбачає роботу у напрямках самоусвідомлення та рефлексія, вдосконалення управлінських і комунікативних навичок, а також стратегічне мислення [2]. Водночас формування лідерського потенціалу неможливе без інституційної підтримки – створення освітніх програм, тренінгових курсів, що відповідають сучасним вимогам управління [3]. Серед

теоретичних підходів до розвитку лідерства в освіті важливе місце посідає системний підхід, який розглядає лідерство як цілісну структуру, де поєднуються знання, особистісні риси та практичні дії [2]. У сукупності ці методологічні орієнтири дозволяють створити гнучку систему професійного зростання управлінця освіти [1].

Практичне формування лідерських компетентностей відбувається через поєднання традиційних і сучасних технологій педагогічного менеджменту. Серед найефективніших інструментів – технології проектування, планування, прийняття рішень, стимулювання інноваційної діяльності, PR-технології та маркетингові технології [4]. Як підкреслюють дослідники, ефективне управління інноваційними процесами вимагає сприятливої соціально-психологічної атмосфери, готовності вчителів до інновацій та подолання опору змінам [6].

У межах освітніх реформ України велике значення має створення нормативної бази для підтримки освітнього лідерства. Затвердження професійного стандарту керівника закладу загальної середньої освіти, поява типових програм підвищення кваліфікації з освітнього лідерства формують системне підґрунтя для підготовки лідерів нового покоління [8]. Такі інституційні зміни створюють можливість переходу від формального підвищення кваліфікації до інтегрованої моделі розвитку, орієнтованої на цінності, адаптивність і компетентність [12].

Розвиток лідерського потенціалу в управлінні школою передбачає поетапність і безперервність. Спочатку здійснюється самодіагностика керівника, далі – розроблення індивідуальної траєкторії професійного зростання, потім – впровадження змін через малі управлінські проєкти [2]. Такий підхід сприяє не лише професійному розвитку, а й формуванню культури відкритості, взаємної підтримки та колегіальності [5]. Згідно з Л. М. Карамушкою, «Психологічна готовність керівників середньої освіти до управління – це комплекс взаємозв'язаних та взаємозумовлених психологічних якостей, які забезпечують ефективність управлінської діяльності» [18]. Улюблені вислови лідерів – 'всі претензії – до мене', 'дійте від мого імені' стосуються функції відповідальності та делегування [10].

Удосконалена модель розвитку лідерського потенціалу керівника закладу загальної середньої освіти базується на критеріях, таких як прагнення вести за собою, впливовість, психологічна надійність, адекватна самооцінка та самовдосконалення [2]. Вона передбачає залучення керівника до самооцінювання результатів, наставництва, а також участі у професійних мережах [7]. Практика свідчить, що саме такі підходи формують готовність керівників діяти як агентів змін [6].

Сучасне лідерство в управлінні освітою невід'ємно пов'язане з цифровою трансформацією. Використання ІКТ у плануванні, моніторингу, звітності та взаємодії з громадою створює умови для підвищення прозорості та результативності управління [10].

Перспективи розвитку лідерства в умовах освітніх реформ в Україні полягають у створенні сталих механізмів підтримки керівників на всіх рівнях. Необхідним є формування системи менторингу, яка поєднуватиме досвідчених директорів із молодими управлінцями, а також розбудова мереж професійної взаємодії між школами [2]. Подібні практики успішно функціонують у країнах ЄС, де освітній лідер сприймається як координатор розвитку громади [13]. Як вказує ETUCE, керівники шкіл відіграють життєво важливу роль у забезпеченні якісної освіти та в забезпеченні справедливості та рівних освітніх можливостей для всіх учнів [14].

Важливо, щоб формування лідерства у сфері освіти супроводжувалося розвитком внутрішньої культури довіри, відповідальності та професійної автономії. Лідерство не може бути нав'язане адміністративно – воно виростає з атмосфери співпраці та взаємоповаги. Коли педагогічний колектив відчуває підтримку й відкритість директора, зростає не лише ефективність освітнього процесу, а й загальна стабільність закладу освіти [11]. Можна зазначити, що формування лідерства в управлінні закладами загальної середньої освіти має спиратися на інтеграцію теоретичних моделей і практичних технологій, адаптованих до українського контексту. Успішне втілення цих підходів стане запорукою професійного зростання керівників і посилення стійкості освітньої системи в умовах реформ [2].

У результаті проведеного теоретико-практичного аналізу встановлено, що феномен лідерства в управлінні закладами загальної середньої освіти є багаторівневим процесом, який поєднує психологічні, педагогічні, управлінські та соціальні аспекти. Лідерство у сучасній школі виходить за межі традиційного адміністрування та охоплює стратегічне бачення розвитку закладу, уміння формувати команду, підтримувати культуру співпраці й професійного зростання. Керівник сучасної школи повинен не лише забезпечувати функціонування освітнього процесу, але й бути ініціатором змін, спроможним реагувати на соціальні, економічні та технологічні виклики. Таким чином, лідерство розглядається як основа ефективного управління, що забезпечує конкурентоспроможність освітнього закладу в умовах реформування системи освіти [12].

Доведено, що теоретичні основи формування лідерства у сфері освіти спираються на поєднання класичних управлінських теорій та сучасних концепцій освітнього менеджменту. До таких належать ситуаційне лідерство, яке забезпечує гнучкість управлінських дій і підвищує здатність керівника до антикризового мислення [5]. Компетентнісний підхід виступає методологічним підґрунтям розвитку лідерських якостей, оскільки орієнтує управлінця на безперервне професійне вдосконалення, розвиток критичного мислення, емоційної стабільності й комунікативної грамотності. Водночас системний підхід дозволяє розглядати лідерство як інтеграцію особистісного, організаційного та соціального потенціалів, що взаємодіють у межах освітнього простору [2].

У ході дослідження встановлено, що розвиток лідерського потенціалу керівників закладів освіти неможливий без належного нормативно-правового та інституційного забезпечення. Сучасна українська нормативна база – зокрема, професійний стандарт керівника закладу загальної середньої освіти та типові програми підвищення кваліфікації – створює основу для впровадження системної підготовки управлінців нового типу [8]. Вона орієнтує директора на реалізацію принципів академічної автономії, підзвітності, партнерства та прозорості управління. Разом із тим, аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що ефективна підготовка освітніх лідерів потребує поєднання державного контролю зі свободою професійного розвитку, наставництва та менторингу [13]. Для України актуальним завданням стає удосконалення існуючих механізмів сертифікації та створення національної системи розвитку управлінського лідерства [1].

Важливою складовою теоретико-практичної моделі розвитку лідерства є використання сучасних освітніх технологій, що забезпечують безперервне професійне вдосконалення керівників. Йдеться про впровадження програм професійного зростання, створення спільнот практиків, де керівники можуть обмінюватися досвідом [9]. Такі технології сприяють формуванню рефлексивного типу управління, де директор виступає не контролером, а координатором спільної діяльності. У практичній площині це означає перехід від вертикальних до горизонтальних структур управління, що підвищує залученість педагогічного колективу до прийняття рішень і стимулює командну відповідальність [5].

Розвиток лідерських компетентностей керівника закладу загальної середньої освіти має відбуватися у межах цілісної системи, де взаємодіють ключові складові: професійна, особистісна та соціально-комунікативна. Професійна компетентність забезпечує знання і навички стратегічного управління, фінансової грамотності, кадрової політики та якості освітнього процесу. Особистісна включає саморефлексію, здатність до самоорганізації, психологічну стійкість і мотивацію до самовдосконалення. Соціально-комунікативна проявляється у вмінні створювати сприятливий клімат співпраці, налагоджувати партнерські відносини з педагогами, батьками, місцевими громадами. Лише гармонійне поєднання цих компонентів формує повноцінного освітнього лідера, який здатен реалізовувати завдання розвитку школи в умовах змін [2].

Узагальнення результатів показує, що формування лідерства в освіті потребує системного підходу, який поєднує індивідуальний розвиток керівника з удосконаленням організаційної культури школи. Лідерство має стати спільною практикою, а не лише характеристикою однієї посади. Ефективний директор формує в колективі культуру довіри, ініціативності, взаємопідтримки, що в довгостроковій перспективі призводить до зростання якості освіти, підвищення мотивації вчителів та покращення результатів учнів [6]. Це підтверджують як емпіричні спостереження, так і дані педагогічних досліджень, згідно з якими успішність школи прямо корелює з рівнем розвитку лідерських якостей її керівника.

З огляду на сучасні виклики, формування освітнього лідерства в Україні має розглядатися як стратегічний напрям державної освітньої політики. У період реформ, децентралізації та воєнних загроз саме управлінці-лідери забезпечують стійкість шкільних систем, організовують безпечне середовище, координують дистанційне навчання та підтримують педагогічні колективи [12]. Подальший розвиток лідерства в освіті потребує інтеграції державних, муніципальних і громадських ресурсів, створення умов для обміну досвідом між керівниками різних типів закладів, підтримки молодих директорів через програми наставництва [12]. У перспективі це сприятиме побудові професійної спільноти управлінців, здатних забезпечити якісні зміни у системі освіти України.

Отже, можна зазначити, що теоретичні та практичні засади формування лідерства в управлінні закладами загальної середньої освіти визначають напрямок сталого розвитку вітчизняної освіти. Реалізація освітнього лідерства як комплексного явища сприятиме не лише підвищенню ефективності управління школами, а й розвитку демократичної культури, партнерських відносин у навчальних колективах, впровадженню інноваційних підходів і підвищенню авторитету освіти в суспільстві. Таким чином, розвиток лідерського потенціалу керівників є передумовою модернізації

всієї освітньої системи України, її адаптації до європейських стандартів і забезпечення довготривалої ефективності реформ.

Список літературних джерел:

1. Боднар О. С., Горішна О. М. Функції управління закладом загальної середньої освіти в умовах змін. Імідж сучасного педагога. 2022. № 6 (201). С. 5–10. DOI: 10.33272/2522-9729-2021-6(201)-5-10.
2. Кононенко О. В. Роль лідерського потенціалу в сучасному освітньому середовищі. Стратегічні напрями реформування системи освіти. 2022. № 1. С. 122–128.
3. Копитко М., Михаліцька Н., Яцик М. Цифрове лідерство в контексті стратегічного управління організаціями та закладами освіти. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 1 (41). С. 190–203. DOI: 10.52058/2786-5274-2025-1(41)-190-203.
4. Lahtinen T., Risku M. Finnish principals: leadership training and views on distributed leadership. Research in Educational Leadership. 2019. Vol. 7, № 2. P. 41–55.
5. Лідерство в групах (колективах): навч. посіб. [Електронний ресурс]. URL: <https://studentam.net.ua/content/view/10517/97/>
6. Нікітіна Н. В., Решетова І. А. Інноваційні технології освітнього менеджменту. Гуманізація навчально-виховного процесу. 2019. № 5 (97). С. 101–111.
7. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти»: наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 р. № 567-21 [Електронний ресурс]. URL: <https://osvita.ua/legislation/doshkilna-osvita/85277/>
8. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»: наказ Міністерства економіки України від 17.09.2021 р. № 568-21 [Електронний ресурс]. URL: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/84426/
9. Сапогов М. В., Гапчук Я. М., Салій Р. І. Розвиток лідерських якостей майбутніх педагогів в умовах цифровізації вищої освіти. Вісник науки та освіти. 2024. № 3 (21). С. 942–952. DOI: 10.52058/2786-6165-2024-3(21)-942-952.
10. Уманець В. О. Цифровізація освітніх та управлінських процесів у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 2 (16). С. 321–336. DOI: 10.52058/2786-6025-2023-2(16)-321-336.
11. Щорічний звіт про якість освіти в Україні / Державна служба якості освіти України. Київ: ДСЯО, 2023. 110 с.
12. Ямполь Ю. В. Економічні передумови становлення менеджменту якості освіти в Україні. Академічні візії. 2023. № 21. DOI: 10.5281/zenodo.8163494.
13. Innovation in Leadership Development [Електронний ресурс]. Helsinki: Education Finland, 2023. URL: <https://www.educationfinland.fi/>
14. Zhong L. Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. Journal of Educational Technology Development and Exchange. 2017. Vol. 10, No. 1. P. 27–40. DOI: 10.18785/jetde.1001.03.

Скрипник Валерія Олександрівна, студент

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.н.держ. управл., доцент Рябець К. А.

УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ І ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Внаслідок збройної агресії та бойових дій проти України велика кількість підприємств зазнали руйнувань, втратили ланцюги постачання, виробничі потужності, персонал та фінансові ресурси. Повоєнна відбудова ставить також нові виклики й для менеджменту: відновлення операційної діяльності, забезпечення життєдіяльності бізнесу, інтеграція з міжнародними донорами та адаптація до змінної нормативно-правової бази. Ефективне управління в цих умовах потребує нових підходів, стратегій та інструментів.

Підприємницька діяльність в Україні під час воєнного стану стикається з численними викликами, але водночас демонструє стійкість і готовність до адаптації. Успішне ведення бізнесу в таких умовах вимагає гнучкості, інноваційного підходу та здатності до швидкої реакції на зміни в ринковому середовищі. Важливо, щоб державна підтримка та ресурси сприяли відновленню та розвитку підприємництва в Україні після закінчення бойових дій [4].

Серед проблем, які вже постали перед країною – це ускладнення фінансової ситуації обмеженістю ресурсів. Так, війна спричинила величезні втрати для української економіки. Станом на березень 2023 р., за оцінкою Київської школи економіки, прямі збитки інфраструктури сягнули 143,8 млрд дол. США, до того ж більшість руйнувань припали на житловий сектор (понад 153,86 тис. будинків зруйновані чи пошкоджені). Збитки промисловості досягли 36,2 млрд дол. (більше 400 підприємств пошкоджено чи зруйновано), але непрямі збитки (неотримані доходи) – набагато вищі (понад 300 млрд дол.) [1]. Підприємства стикаються з нестачею оборотного капіталу, високою вартістю кредитних коштів і сировини, що напряду стримує їх розвиток та інвестиційну активність.

По-друге, це постійна невизначеність для сучасних підприємств. Через те, що зовнішні обставини швидко змінюються майбутнє безпеки України та бізнесу є непередбачуваним.

Доповнюючими факторами виступають нові законодавчі норми та регуляторні вимоги, що постійно підлягають змінам та вимагають адаптації від компаній.

По-третє, проблема в логістичних процесах. Порушення постачання, знищення або пошкодження транспортної інфраструктури, що дає ускладнення для доставки товарів та стабільної роботи підприємства.

По-четверте, найважливіша проблема, яка виступає – це людський фактор. Відтік кваліфікованих кадрів, втрата спеціалістів через міграцію або військові дії, пошкодження людського капіталу та зниження продуктивності через психологічну втому персоналу створюють серйозні перешкоди для ефективної роботи організацій.

Таблиця 1

Загальна оцінка прямих втрат інфраструктури у грошовому вимірі станом на 1 вересня 2022 року

Тип майна	Оцінка прямих втрат, \$ млрд	Доля прямих втрат за типом майна, % від загальної суми
Житлові будівлі	50,5	39,7%
Інфраструктура	35,3	27,8%
Активи підприємств, промисловість	9,9	7,8%
АПК та земельні ресурси	6,6	5,2%
Соціальна сфера	0,2	0,1%
Транспортні засоби	2,7	2,1%
Освіта	7,0	5,5%
Торгівля	2,4	1,9%
Енергетика	3,6	2,8%
Охорона здоров'я	1,6	1,3%
ЖКГ	2,3	1,8%
Культура, туризм, спорт	2,0	1,6%
Адміністративні будівлі	0,8	0,7%
Цифрова інфраструктура	0,6	0,4%
Фінансовий сектор	0,1	0,1%
Екологія	1,5	1,2%
Разом	127,0	100%

Джерело: Київська школа економіки[2]

У сучасних умовах внутрішня організаційна структура підприємств зазнала також великих змін. Запровадження дистанційної роботи, що було вимушеним рішенням через потребу в безпеці та руйнування інфраструктури, дозволило зберегти операційну діяльність у багатьох сферах. Але такий формат виявив і певні недоліки, наприклад, зниження якості комунікацій, ускладнення процесів прийняття рішень, зменшення ефективності командної взаємодії та обмеження у навчанні та професійного розвитку. Крім того, зафіксовано значну кількість проблем, пов'язаних зі здійсненням дистанційної роботи. Зокрема, недостатня готовність до її впровадження через відсутність необхідних цифрових знань працівників, а також належної інфраструктури та технічної підтримки; неповне законодавче визначення вимог щодо умов праці, а також ненадійність захисту даних та інформаційних систем [5, с. 572-573].

Потрібно зазначити, що не всі види діяльності можна перевести в онлайн-формат. Наприклад, у сферах виробництва, охорони здоров'я, будівництва, транспорту чи обслуговування споживачів фізична присутність працівника є обов'язковою. Тому це дуже звужує можливості для гнучкого управління персоналом, особливо в тих регіонах, де безпекова ситуація залишається нестабільною.

Крім цього, стали обмеженими можливості для міжнародної співпраці у сфері управління людськими ресурсами. Україна має закриті кордони, ускладнене транспортне сполучення, обмеження на виїзд чоловіків призвели до ізоляції українських компаній від глобального простору. Як наслідок, підприємства втратили доступ до міжнародних освітніх програм, обміну досвідом та новітніх управлінських підходів, що використовуються у провідних країнах світу. Наприклад, багато компаній не можуть бути учасниками у міжнародних бізнес-форумах або залучати консультантів із-за кордону через фінансові або логістичні бар'єри.

Це все підсилює стратегічну важливість питання кадрового забезпечення. Система потребує переосмислення – як у плані рекрутингу, так і щодо професійної підготовки та утримання кадрів. Сьогодні успішні компанії роблять ставку на розвиток внутрішніх навчальних програм, менторство, впровадження гнучких моделей зайнятості (таких як, фріланс, проєктна робота, аутсорсинг), а також адаптацію робочих процесів до нових реалій.

Водночас споживчий попит різко змінився. Зараз населення орієнтується на базові товари й послуги, що призвело до зменшення рентабельності у багатьох галузях. Наприклад, сфера модного одягу, туризму або розваг пережила різке скорочення інтересу споживачів, тоді як ринок продуктів харчування, будівельних матеріалів і логістичних послуг навпаки – показав ріст.

Наразі, підприємства зіштовхуються з нестачею обігових коштів, дефіцитом сировини, труднощами з логістикою та нестабільним енергопостачанням (особливо у блекауті). У таких умовах планування нових інноваційних проєктів або модернізації виробництва стає майже неможливим без державної підтримки чи міжнародної допомоги, яку мало хто отримує. Яскравий приклад – багато виробників у прифронтових регіонах змушені були повністю евакуювати обладнання та шукати нові локації для запуску виробництва «з нуля», що потребує часу та ресурсів.

Найчастіше переїжджають компанії, що працюють у сфері торгівлі: фактично, це кожен третій бізнес з усіх, хто переїздив країною. Також часто переїжджає бізнес у сфері будівництва (6%), сільського господарства (5%) та нерухомості (5%) [3].

Таблиця 2

Як бізнес переїжджає по країні

Рік	2022	2023	2024	2025
Кількість релокацій	1 969	9 581	8 320	8 345
Кількість компаній	1 924	9 547	7 998	7 988

Джерело: статистика Опендатабот[3]

За статистичними даними, найбільше бізнесу виїхало саме зі столиці – 2 909 компаній, це 36% від загалу. Серед інших регіонів-донорів варто відзначити Дніпропетровщину (824 компанії), Київщину (770), Одещину (507) та Львівщину (451) [3].

У підсумку, розглянутих вище проблем, викликів та ризиків, сучасна система управління підприємствами в Україні потребує повної трансформації та перегляду своїх підходів.

Фінансова стабілізація та доступ до капіталу

Одним із головних завдань для українських підприємств у період повоєнної відбудови є забезпечення фінансової стійкості. В умовах, коли значна частина бізнесу втратила обігові кошти, а банківські кредити залишаються дорогими чи недоступними, особливо важливо забезпечити нові шляхи для фінансування. Держава має посилити роль у створенні гарантійних механізмів для кредитування малого та середнього бізнесу, залучати міжнародні грантові програми та донорські фонди. Яскравим та ефективним прикладом є програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України», що у 2024 році профінансувала релокацію та розвиток понад 300 малих підприємств на суму понад 12 млн доларів.

Управління в умовах невизначеності

Це ускладнює довгострокове планування для підприємств. Традиційні підходи до стратегічного менеджменту виявляються неефективними. Тому доцільним буде впровадження сценарного планування – підготовки кількох альтернативних стратегій розвитку з урахуванням можливих змін безпекової та економічної ситуації. Важливо впроваджувати гнучкі саме трирічні плани з періодичним коригуванням ключових цілей. Деякі компанії вже перейшли до такого формату: наприклад, компанії в південних областях закладають у плани як оптимістичний, так і песимістичний сценарії на випадок загострення воєнної ситуації. Це даватиме можливість швидко реагувати на зовнішні зміни й зберігати бізнес.

Відновлення логістичних ланцюгів

Для подолання цього виклику важливо інвестувати у розвиток внутрішньої логістики та створення нових транспортних вузлів, здатних забезпечити обхід небезпечних або знищених ділянок. Приклад одного з успішних рішень – розширення залізничного та річкового сполучення між Закарпаттям і портами Дунаю у 2023 році, що дозволило відновити експорт зернових культур в обхід заблокованих морських портів. Такі ініціативи потребують консолідації зусиль бізнесу, влади та міжнародних партнерів.

Людський капітал та гнучка кадрова політика

Щоб стабілізувати ситуацію необхідно зосередитися на збереженні й розвитку людського капіталу. Буде добре впроваджувати програми перекваліфікації для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів і молоді, що не має досвіду роботи, створювати можливості та умови для ментального відновлення працівників, зокрема через психологічну підтримку та корпоративні програми турботи про здоров'я. Актуально перший час використовувати моделі гнучкої зайнятості: проєктна робота,

віддалене працевлаштування, аутсорсинг – це дає змогу залучити кадри з різних регіонів, не обмежуючи себе локальним ринком праці.

Розвиток пріоритетних галузей відповідно до зміненого попиту

Як у воєнний час, так і в період повоєнної відбудови, споживчий попит зазнає суттєвих змін, що безпосередньо впливає на стратегічні пріоритети бізнесу. Для ефективного реагування на ці зміни компанії повинні диверсифікувати свою діяльність, відкривати нові напрямки або змінювати формат роботи. Наприклад, частина легкої промисловості, яка до війни спеціалізувалась на пошитті одягу для мас-маркету, переорієнтувалась на виготовлення військової амуніції, медичного одягу та засобів індивідуального захисту.

Таким чином, повоєнна відбудова України вимагає від підприємств не лише фізичного відновлення, а й кардинального перегляду управлінських підходів. В умовах нестабільності, браку ресурсів, зміненої нормативної бази та трансформації попиту, ключовими стають гнучкість, інновації та стратегічна адаптивність. Ефективне управління повинно базуватися на нових фінансових інструментах, відновленні логістики, переосмисленні кадрової політики та розвитку галузей, що відповідають актуальним потребам суспільства. Саме ці підходи дозволять українському бізнесу не лише відновитися, а й сформувати основу для сталого зростання в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 24.02.2023. Київ: Київська школа економіки, 2023. 50 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/03/UKR_Feb23_FINAL_Damages-Report-1.pdf (Дата звернення: 08.10.2025).

2. Київська школа економіки. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.pdf (Дата звернення: 08.10.2025).

3. Майже 8 тисяч бізнесів переїхали в інші регіони у 2023 році. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2023> (Дата звернення: 09.10.2025)

4. Мяких І., Дем'яненко Т. Проблеми ведення підприємницької діяльності в Україні під час військового стану. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2024. № 5. С. 392 – 396.

5. Рябець К. А. Правові засади прийняття публічно-управлінських рішень щодо розвитку кадрового потенціалу підприємств в умовах цифровізації. *Державне будівництво.* 2025. № 1(37). С. 569-579. DOI: 10.26565/1992-2337-2025-1-40

1. Управління діяльністю підприємств і організацій в умовах повоєнної відбудови України

Старченко Анастасія Олексіївна, студент

Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського

Науковий керівник – проф., д.е.н. Марченко Валентина Миколаївна

ВИТРАТИ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах воєнного стану витрати підприємства це не лише бухгалтерський показник, а й ключовий елемент стратегічного управління. Витрати визначають здатність бізнесу адаптуватися до нестабільного середовища, виживати та бути конкурентоспроможним на ринку. В Україні війна принесла з собою масштабні руйнування інфраструктури, численні втрати, як в людському ресурсі, так і в економічному, що призвело до коливання цін на енергоносії та сировину, а ринки збуту, у підсумку, зазнали суттєвих змін. Суб'єкти господарювання, які раніше орієнтувалися на звичне їм фінансове планування, змушені змінювати підхід до витрат, розглядаючи їх не як пасивний елемент контролю, а як активний ресурс для забезпечення стійкості та розвитку. Як казав Йозеф Шумпетер у своїй праці “Capitalism, Socialism and Democracy”: кризи відкривають шлях до «творчого руйнування», коли старі моделі виробництва руйнуються, а нові — формуються. Українські підприємства в умовах війни опинилися саме в такій ситуації, коли ефективне управління витратами стає основою виживання і базою для майбутнього оновлення економіки [1].

Структура витрат у воєнний період, як зазначалося раніше, показує як підприємство реагує на незаплановані ситуації та забезпечує гнучкість управлінських рішень. За даними ЄБРР, понад 50 % українських компаній у 2023 році відчули значне збільшення витрат через подорожчання енергоносіїв, логістики та сировини, а близько 37 % зазнали зменшення доходів більш ніж на третину. Такі зміни активізували роботу економічних аналітиків на підприємствах, й змусили їх переглянути традиційну модель витрат, замінюючи короткострокове реагування на довгострокове планування [2].

Дослідження Київської школи економіки показує, що підприємства, які ще у 2022–2023 роках запровадили аналітичний моніторинг витрат і створили резерви для форс-мажорних обставин, у середньому скоротили втрати операційного прибутку на 22 % порівняно з тими, хто діяв без плану. Це дослідження підтверджує, що стратегічна орієнтація на структуру витрат дає не лише фінансову стабільність, а й підвищує стійкість до непередбачуваних ситуацій. Як зазначає Джон Коттер у праці “Leading Change”: справжня адаптивність бізнесу полягає не у швидкості реакції, а у готовності передбачити ризики і створити систему, що витримує невизначеність. Для українських підприємств війна стала саме таким випробуванням, коли гнучкість витрат перетворюється на стратегічну обов’язковість [7,12].

Показовим прикладом є аграрний сектор, який втратив понад 25 % виробничих потужностей, але у результаті зміг стабілізувати експорт на рівні 70 % довоєнного обсягу завдяки оптимізації логістики, перерозподілу фінансових потоків і переходу на нові маршрути постачання. Аграрії скоротили частку витрат на зберігання та транспортування продукції на 14 %, перейшовши на залізничні та річкові перевезення, за допомогою чого вони втрималися на зовнішньому ринку. А за підрахунками FAO, ефективність агробізнесу в умовах війни прямо залежала від здатності підприємств змінювати пропорції між змінними та постійними витратами. Так, господарства, які інвестували у мобільні елеватори, знизили ризик втрати продукції під час зупинок транспорту на 30 % [3,15].

Аналогічна тенденція спостерігалася у промисловому секторі. За даними Інституту економіки промисловості НАН України, підприємства, які в умовах війни здійснили реструктуризацію виробничих витрат, наприклад, скорочення енергоємних операцій та перенесення частини виробництва до безпечніших регіонів, змогли зберегти до 60 % довоєнного обсягу виробництва [9].

Загалом, в період воєнного стану в Україні сформувався новий тип економічного мислення, який умовно можна назвати «адаптивною моделлю витрат». Він означає, що витрати не лише фіксуються, а й прогножуються, моделюються, а також варто зазначити, що витрати модернізуються, щоб бути використаними, як стратегічний інструмент для підвищення стійкості бізнесу. У цьому контексті варто згадати ідеї Пітера Друкера, який наголошував, що «управління витратами — це не скорочення, а постійний пошук більш ефективного використання ресурсів». Українські компанії, хоч і впроваджують нові види витрат, але й створюють базу для виживання існуючого стану підприємства [11].

Енергетична безпека підприємств стала актуальним викликом, що потребувала рішення на різних рівнях управління витратами. Так, в умовах постійних загроз енергетичній інфраструктурі підприємства змушені інвестувати у власні джерела енергії: генератори, сонячні панелі, когенераційні установки. Первинні витрати на їх придбання хоч і суттєво зростають, але такі вкладення мінімізують ризики зупинки виробництва у разі перебоїв із постачанням. За даними НКРЕКП, близько 20 % виробничих підприємств у 2023 році створили власні резервні енергосистеми, що дозволило уникнути простоїв і зменшити втрати прибутку на 15–20 %. Так, наприклад, у металургійній галузі це допомогло скоротити втрати продуктивності з 35 % до 18 %, а в харчовій промисловості – стабілізувати постачання навіть у періоди постійного вимикання світла. Таким чином, витрати на енергетичну автономію не можна назвати збитковими, вони перетворюються на стратегічну інвестицію, що дає змогу підприємству працювати безперервно [4].

Одночасно спостерігається тенденція до цифровізації, автоматизації управлінських систем і дистанційної роботи. Світовий банк відзначає, що впровадження цифрових технологій дозволяє підприємствам зменшити операційні витрати на 15–25 %. В Україні цей ефект підтверджується практикою: компанії, що впровадили ERP-системи чи автоматизували бухгалтерський облік, за даними Опендатаботу, підвищили ефективність внутрішніх процесів на 30–35 %. Такий підхід дуже рятує підприємства у такий скрутний час, рятуючи його від наслідків переміщення робочих процесів у інші зони, а також допомагає українським підприємствам не відставати від новацій, прийнятих у світі, що в цілому полегшують роботу підприємства [5,16].

Майкл Портер у своїй праці “Competitive Advantage” казав, що конкурентоспроможність досягається не за рахунок мінімізації витрат, а через їх ефективне використання для створення доданої вартості. Ці слова як раз і підтверджують, що українські компанії, які навіть під час війни інвестують у цифрові технології, йдуть на крок уперед своїх конкурентів. За даними Держкомстату, у 2024 році витрати на інновації зросли на 19 %, тоді як загальний обсяг капітальних інвестицій скоротився на 8 %. Це означає, що навіть у періоди турбулентності бізнес не відмовляється від розвитку, усвідомлюючи, що стратегічні витрати сьогодні — це конкурентна перевага завтра [10,13].

Не менш важливим є людський фактор. Підприємства, які інвестують у працівників, а саме програми підтримки, навчання й психологічну допомогу, закладає основу довготривалої ефективності бізнесу. Олександр Пасхавер підкреслює, що соціально орієнтований бізнес у кризові часи — це не благодійність, а стратегія виживання, адже «без суспільства не існує ринку». Підприємства, що виділяли понад 5 % операційних витрат на підтримку працівників і соціальні програми, показали вищу продуктивність праці на 12 % більше, ніж середній показник по ринку, і швидше відновлювали прибутковість [6,7].

Зростає також роль аналітики у структурі витрат. Дослідження KPMG Ukraine доводить, що компанії, які впровадили сценарне планування витрат, на 18 % частіше зберігали стабільний грошовий потік у кризові періоди. Це знову доводить, що стратегічне управління витратами це передусім планування можливих варіантів розвитку подій, а не пряме скорочення видатків. Наприклад, підприємства хімічної промисловості, які запровадили моделі прогнозування цін на сировину, змогли зменшити фінансові втрати від коливань ринку з 27 % до 14 %. Тобто інвестиції у аналітичні інструменти, навіть якщо вони потребують додаткових витрат, створюють умови для стабільності бізнесу [8].

Якщо розглядати саме стратегічні питання управління витратами, то професор Генрі Мінцберг наголошував, що стратегія не є статичним документом, вона формується через постійне навчання та здатність реагувати на невизначеність. Для українських підприємств це означає перехід від звичного кошторисного мислення до системи гнучкого бюджетування, де витрати можуть швидко перерозподілятися відповідно до змін умов в нестабільних економічних ситуаціях. У цьому проявляється еволюція управлінських підходів — від реактивного до проактивного [17].

Дослідження Інституту економіки та прогнозування НАН України показує, що понад 60 % підприємств, які у 2024 році впровадили політику оптимізації витрат через аналіз маржинальності, зберегли рентабельність понад 10 %, тоді як серед компаній без структурних змін цей показник не перевищував 4 %. Це показує як стратегічне управління витратами стає невід’ємним інструментом збереження фінансової стабільності в умовах війни [9].

Приклади з українського бізнесу підтверджують, що витрати в умовах війни є надважливим стратегічним ресурсом. Так, наприклад - агропромисловий холдинг «МХП» демонструє, як інвестиційне перенаправлення витрат може забезпечити стабільність навіть за умов зруйнованої логістики та дефіциту ресурсів. Компанія у 2023 році направила 1,2 млрд грн на модернізацію виробничих потужностей, створення резервних складів кормів та розвиток автономних систем енергопостачання. Вони змогли утримати продуктивність на рівні 80 % довоєнного обсягу та зберегти експортні контракти з країнами Близького Сходу і ЄС. За оцінкою Forbes Ukraine 2024 року, стратегічне управління витратами дозволило компанії скоротити ризики перебоїв у виробництві на 40 % і уникнути значних втрат прибутковості. Цей приклад показує, що грамотна алокація витрат здатна створювати «економічний буфер», який забезпечує підприємству стійкість у кризових умовах [18,19].

Також дуже цікавою є стратегія ритейлера «Епіцентр», який, зіткнувшись із порушенням ланцюгів постачання, вирішив створити власну логістичну мережу. Замість того, щоб скорочувати витрати, компанія переорієнтувала їх у напрямі розвитку інфраструктури, зокрема будівництва нових складів і перевантажувальних хабів у центральних та західних регіонах України. Це рішення знизило витрати на перевезення приблизно на 12 % і, що не менш важливо, скоротило середній час доставки товарів на 30 %. У результаті, ритейлер «Епіцентр» не лише зміг впоратися з проблемою, що сталася з ним в умовах кризових явищ, а й посилив позиції як національного дистриб’ютора будівельних матеріалів, що є яскравим прикладом перетворення витрат із статті видатків у фактор стратегічної автономії [20].

Таким чином, підприємства, які інвестують у соціальні ініціативи, технологічні інновації та покращення аналітичного планування, одночасно реалізує економічну та гуманітарну місію. Такі витрати створюють не лише економічну, а й суспільну додану вартість, посилюючи інтеграцію бізнесу у процес національного відновлення. Згідно з прогнозом Міністерства економіки, підприємства, які у 2023–2024 роках інвестували не менше 10 % доходу в технологічне оновлення, матимуть на 20–25 % вищі темпи зростання після стабілізації ситуації. Це народжує нову управлінську парадигму — коли витрати сприймаються не як тягар, а як інструмент стратегічного розвитку і національної стійкості [14].

Отже, в умовах війни витрати однозначно стають надважливим стратегічним ресурсом. Підприємства виходять за межі бухгалтерського виміру і формують нову управлінську логіку, у якій економічна ефективність поєднується зі здатністю до відновлення. Ті компанії, що сприймають витрати не як втрати, а як інвестиції у стійкість, стають ядром економічного відродження України.

Таким чином, стратегічне управління витратами у воєнний період — це не лише засіб виживання, а основа майбутнього розвитку, конкурентоспроможності та інтеграції України у глобальний економічний простір.

Список літературних джерел:

1. Schumpeter J. Capitalism, Socialism and Democracy. — London: Routledge, 2003. — 437 p. — С. 88.
2. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Ukraine Enterprise Survey Report 2023. — London, 2023. — С. 17. URL: <https://www.ebrd.com/>.
3. Міністерство аграрної політики України. Звіт про стан агросектору. — Київ, 2024. — С. 8, 12. URL: <https://www.mapa.gov.ua/>.
4. Національна комісія з регулювання енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП). Аналітичний звіт за 2023 рік. — Київ, 2023. — С. 23. URL: <https://www.nerc.gov.ua/> (дата звернення: 21.09.2025).
5. World Bank. Ukraine Digital Transformation Impact Study. — Washington, 2023. — С. 45. URL: <https://www.worldbank.org/>.
6. Пасхавер О. Економіка і суспільство під час війни. — Київ: К.І.С., 2023. — С. 67.
7. Kyiv School of Economics (KSE). Business Resilience Report 2024. — Київ, 2024. — С. 19. URL: <https://kse.ua/ua>.
8. KPMG Ukraine. Cost Strategy and Scenario Planning in Crisis Conditions. — Київ, 2023. — С. 22. URL: <https://home.kpmg/ua>.
9. Інститут економіки та прогнозування НАН України. Стан підприємницького сектору у 2024 році. — Київ, 2024. — С. 15, 21.
10. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. — New York: Free Press, 1985. — С. 47.
11. Drucker P. Managing in Turbulent Times. — New York: Harper & Row, 1980. — С. 41.
12. Kotter J. P. Leading Change. — Boston: Harvard Business Review Press, 2012. — С. 56.
13. Державна служба статистики України. Основні показники інноваційної діяльності підприємств у 2024 році. — Київ, 2024. — С. 9. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>.
14. Міністерство економіки України. Прогноз економічного відновлення України 2025. — Київ, 2025. — С. 6. URL: <https://www.me.gov.ua/>.
15. FAO. Food and Agriculture Organization of the United Nations. — Rome: FAO, 2023. — С. 8. URL: <https://www.fao.org/>.
16. Опендатабот. Аналіз ефективності впровадження ERP та автоматизації обліку в українських компаніях. — Київ, 2023. — URL: <https://opendatabot.ua/>.
17. Mintzberg H. Strategy Safari. — New York: Free Press, 2005. — С. 56, 152. — URL: <https://www.hbr.org/>.
18. МХП. Інформація про діяльність агропромислового холдингу у 2024 році. — Київ, 2024. — С. 8. — URL: <https://www.mhp.com.ua/>.
19. Forbes Ukraine. Оцінка стратегічного управління витратами підприємств у 2024 році. — Київ, 2024. — URL: <https://forbes.ua/>.
20. Епіцентр. Звіт про розвиток логістичної інфраструктури та управління витратами у 2024 році. — Київ, 2024. — С. 11. — URL: <https://www.epicentrk.ua/>.

Федоровський Віталій Володимирович, студент
Національний університет «Запорізька політехніка»
Науковий керівник – к.політ.н., доцент *Сергієнко Т.І.*

ОЦІНКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ПРАЦІ ТА ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

В умовах повоєнної відбудови України ефективне управління трудовими ресурсами набуває стратегічного значення для стабілізації та розвитку підприємств. Оцінка основних показників праці та заробітної плати є одним із ключових інструментів моніторингу стану кадрового потенціалу, визначення рівня продуктивності, лояльності та мотивації персоналу. Різке зростання трудової міграції, дисбаланси на ринку праці, перенавантаження окремих категорій працівників та

обмеженість фінансових ресурсів підприємств вимагають обґрунтованих рішень щодо справедливого, конкурентоспроможного та економічно доцільного розподілу фонду оплати праці.

Аналіз показників щодо чисельності персоналу, фонду заробітної плати, середньої оплати праці, продуктивності праці та співвідношення витрат на оплату праці до обсягів виробництва дозволяє своєчасно виявляти неефективність управлінських рішень, сприяти оптимізації витрат і формуванню результативної мотиваційної системи. У післявоєнний період це стає не лише питанням економічної доцільності, а й засобом підтримки соціальної стабільності, зниження рівня плинності кадрів та формування позитивного іміджу роботодавця.

Таким чином, дослідження показників праці та заробітної плати є необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств і підвищення їх стійкості в умовах трансформаційної економіки України.

Питання аналізу трудових показників широко висвітлювали у своїх працях такі науковці, як Г.Завіновська, О.Грішнова, А.Мерзляк, Є.Михайлов, М.Корецький, Г.Михайлова, В.Ковальова та О.Ляш. Їхні дослідження переважно зосереджуються на класичних індикаторах, зокрема продуктивності праці, трудомісткості, фонді оплати праці та фонді робочого часу. Однак в умовах повоєнної відбудови України цього підходу вже недостатньо, оскільки він не враховує таких сучасних аспектів, як рівень мотивації персоналу, соціальна стабільність, психологічна готовність до змін, лояльність та залученість працівників.

Зважаючи на те, що конкурентоспроможний і стійкий персонал є фундаментом відновлення та розвитку підприємства, виникає потреба у формуванні розширеної системи оцінки праці та заробітної плати, яка поєднувала б як економічні, так і соціально-поведінкові показники [1]. Такий підхід дозволить здійснювати більш комплексний моніторинг ефективності трудової діяльності, своєчасно реагувати на ризики демотивації та формувати політику управління персоналом відповідно до викликів повоєнного періоду.

Сутність розширеної системи оцінки праці полягає у поєднанні кількісних (економічних) та якісних (соціально-поведінкових) критеріїв, що дозволяє оцінювати не лише результативність діяльності працівника, а й його залученість, ініціативність, відповідність корпоративним цінностям та здатність до розвитку [2]. Така система повинна виконувати не лише контрольну, а й мотиваційну, регулятивну та прогностичну функції.

Значення комплексного підходу до оцінювання трудових показників полягає у підвищенні прозорості та справедливості оплати праці, формуванні довіри працівників до управлінських рішень, зниженні плинності кадрів та зміцненні внутрішньої стійкості підприємства. Особливо це актуально в умовах післявоєнного відновлення, коли трудові ресурси є обмеженими, а конкуренція за кваліфіковані кадри зростає як на національному, так і на міжнародному рівнях (див.табл.1).

Таблиця 1

Порівняння традиційної та розширеної системи оцінки праці

Критерій	Традиційна система	Розширена система
Орієнтація	На результат	На результат + поведінкові аспекти, включаючи співпрацю, ініціативність та відповідність корпоративним цінностям
Основні показники	Виробіток, обсяг продажів, виконання плану	Ефективність, ініціативність, командна взаємодія, відповідність цінностям, соціальна відповідальність
Функція	Контрольна	Контрольно-мотиваційна та регулятивна, спрямована на розвиток персоналу та підвищення залученості
Періодичність оцінки	Щорічна / щоквартальна	Постійна, з проміжним зворотним зв'язком та оцінкою прогресу за індивідуальними цілями
Інструменти	KPI, преміювання	KPI + 360° оцінювання + індивідуальні цілі розвитку + регулярні коучингові сесії та оцінка поведінкових компетенцій
Зв'язок з оплатою праці	Лінійний	Диференційований, з урахуванням соціально-поведінкових факторів (лояльність, співпраця, ініціативність, відповідність корпоративним цінностям), що дозволяє справедливо винагороджувати внесок у розвиток організації та командну ефективність

Отже, результати порівняння традиційної та розширеної системи оцінки праці (табл. 1) свідчать про те, що класичний підхід, зосереджений переважно на кількісних показниках, більше не відповідає сучасним умовам управління персоналом, особливо в період повоєнного відновлення. Запропонована модель (рис. 1) демонструє переваги багатовимірної оцінки, яка поєднує продуктивність, рівень залученості, дотримання цінностей організації, здатність до навчання та адаптації, корпоративну лояльність і вплив на соціальний клімат колективу.

Запровадження такої системи дозволить не лише оптимізувати управлінські процеси, а й комплексно підходити до розвитку людського капіталу на підприємстві. Зокрема, вона сприятиме:

- підвищенню об'єктивності прийняття управлінських рішень щодо оплати праці, кар'єрного просування та планування кадрового резерву, що зменшує ризик упередженості та забезпечує прозорість процедур, підвищуючи довіру працівників до організації;

- посиленню мотиваційного ефекту, адже система оцінювання враховує не лише кінцеві результати, а й зусилля, ініціативність, лідерські якості та соціально відповідальну поведінку. Це стимулює активну участь співробітників у реалізації стратегічних цілей підприємства та підвищує їхню професійну самореалізацію;

- превентивному виявленню ризиків демотивації, професійного вигорання та плинності кадрів, що дозволяє своєчасно впроваджувати заходи підтримки, адаптаційні програми та індивідуальні плани розвитку, зберігаючи цінних фахівців;

- формуванню культури розвитку, орієнтованої на співпрацю, інноваційність, обмін знаннями та довіру всередині колективу. Це створює сприятливе середовище для командної роботи, кросфункціональних проєктів та творчих ініціатив, що є критично важливим для адаптації підприємства до швидкозмінних умов ринку.

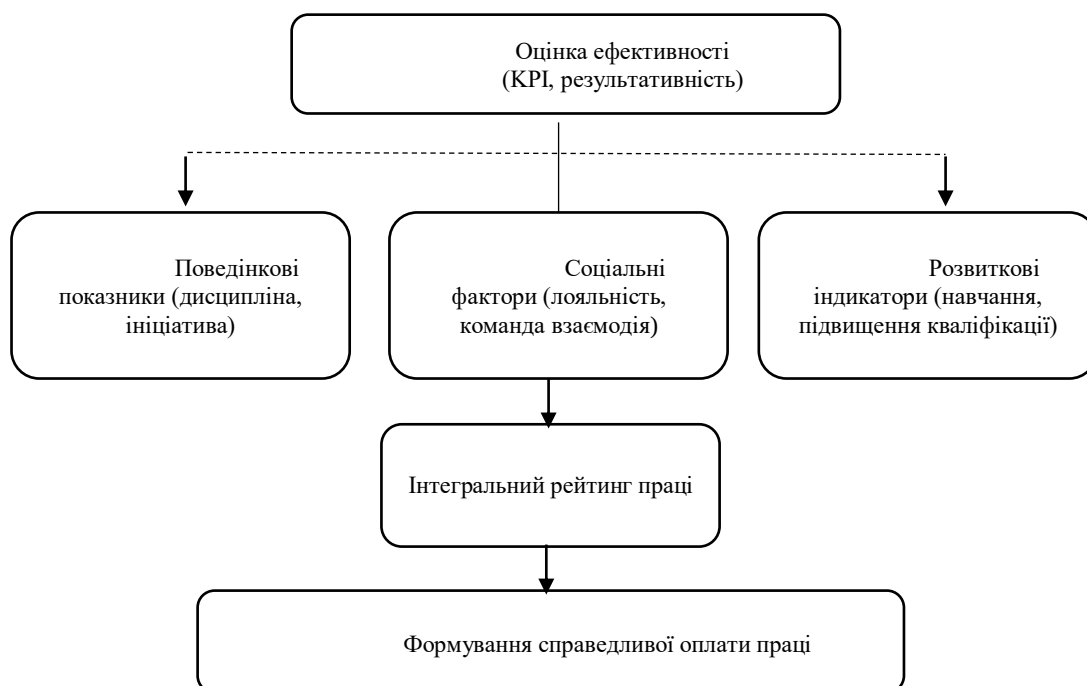


Рис. 1. Модель розширеної системи оцінки праці

Таким чином, розширена система оцінювання праці виступає не лише інструментом контролю, а й стратегічним механізмом управління людським капіталом, який інтегрує управлінські, мотиваційні та розвиткові функції. Її впровадження сприяє трансформації підприємства на засадах соціальної стійкості, економічної ефективності та відповідального лідерства, забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і підвищує здатність організації ефективно реагувати на виклики поствоєнного періоду, зокрема відновлення економіки, залучення інвестицій та інтеграцію у міжнародні ринки. Крім того, така система дозволяє сформувати динамічний кадровий потенціал, здатний швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інноваційні практики та забезпечувати стійкий розвиток організації у довгостроковій перспективі.

Представлена модель розширеної системи оцінки праці демонструє, що ефективне управління персоналом неможливе без інтеграції економічних, соціальних та поведінкових індикаторів у єдину

аналітичну площину. Поєднання результативності праці з рівнем залученості, розвитком компетенцій, лояльністю та відповідальністю працівників формує більш справедливую й мотивуючу систему оцінювання, орієнтовану не лише на контроль, але й на розвиток. Такий підхід дозволяє підприємству своєчасно виявляти потенціал кожного працівника, попереджувати ризики демотивації та забезпечувати кадрову стабільність. Таким чином, модель стає стратегічною основою для побудови стійкої системи управління трудовими ресурсами в умовах повоєнної трансформації.

Важливо, що така система оцінювання може бути адаптована до різних галузей економіки, враховуючи специфіку умов праці, рівень технологічної модернізації та соціальні ризики. Вона дозволяє поєднати кількісні показники — продуктивність, дисципліну, виконання норм — з якісними характеристиками, такими як ініціативність, командна взаємодія чи готовність до навчання [3, с. 109]. Це створює підґрунтя для запровадження гнучких моделей оплати праці, де винагорода формується не лише за обсяг виконаної роботи, а й за внесок у розвиток організації.

У перспективі впровадження такої моделі сприятиме формуванню нової корпоративної культури, де працівник розглядається не як ресурс, а як ключовий партнер у досягненні стратегічних цілей. Це особливо актуально для повоєнного періоду, коли підприємства потребують не тільки відновлення інфраструктури, але й переосмислення підходів до управління людським капіталом. Отже, розширена система оцінки праці стає не лише інструментом аналізу, а й каталізатором організаційного розвитку.

Отже, розширена система оцінки праці, що поєднує економічні та соціально-поведінкові індикатори, є ключовим елементом модернізації управління персоналом у повоєнний період. Вона дозволяє перейти від вузької оцінки результату до комплексного аналізу мотиваційного, психологічного та ціннісного внеску кожного працівника в діяльність підприємства. Такий підхід забезпечує не лише підвищення продуктивності та справедливості оплати праці, а й формування стійкого кадрового потенціалу, здатного оперативно реагувати на зовнішні виклики.

Запровадження розширеної моделі оцінювання сприятиме укріпленню довіри між працівниками та керівництвом, зниженню рівня плинності кадрів, активізації інноваційної ініціативи та розвитку корпоративної культури партнерства. У результаті підприємство отримує не просто систему контролю, а повноцінний інструмент стратегічного управління людським капіталом, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках. Таким чином, формування сучасної мотиваційно-аналітичної моделі оцінки праці є не опцією, а необхідністю для підприємств, які прагнуть не лише відновитися, а й посісти лідерські позиції в умовах повоєнної трансформації економіки України.

Список літературних джерел:

- 1.Машевська А. А. (2019). Теоретичне підґрунтя організації оплати праці суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка*. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7461/> (дата звернення: 16.10.25).
- 2.Продуктивність праці робітників: розповідаємо про всі нюанси цього показника (2023). URL: <https://online.novaposhta.education/blog/produktivnist-praci-robotnikov-rozpovidaemo-pro-vsi-nyuansi-cogo-pokaznika/> (дата звернення: 16.10.25).
- 3.Сергієнко Т.І. (2013). Вимірювання величини і рівня ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Збірник наукових праць*, Вип. 52. / Гол. ред. В.Г. Воронкова; Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА. С. 107-114.

Ходзицька В.В., к. е. н., доцент

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

ГАРМОНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛОГО ЗАКОНОДАВСТВА У СФЕРІ ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ: ОБОВ'ЯЗКОВІСТЬ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У червні 2025 року Кабінет Міністрів України схвалив зміни до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», в якому є запровадження обов'язковості складання звітності зі сталого розвитку для окремих категорій підприємств. Ця подія є вкрай важливою для євроінтеграційного крокування України та підвищення прозорості діяльності українських підприємств. Підприємства мають оприлюднювати інформацію про антикорупційну, трудову, екологічну та соціальну програми функціонування підприємств.

Суб'єкти господарювання подаватимуть інформацію про сталий розвиток у відповідності з Європейськими стандартами (ESRS) у вигляді окремого розділу Звіту з управління за таксономією в єдиному електронному форматі.

Новації стосуються великих підприємств та материнських компаній великих груп та середніх і

малих підприємств, цінні папери яких вже допущені до торгів на регульованому ринку капіталу.[2]

Для великих підприємств, які мають понад 500 працівників, перша стала звітність буде датована 2028 роком, материнські підприємства та інші великі підприємства складуть резильєнтну звітність уперше в 2029 році. Для малих та середніх підприємств запровадження сталої звітності заплановано у 2030 році. [2]

Таким чином, важливість запровадження звітності зі сталого розвитку в Україні під час війни та в контексті європейської інтеграції є надзвичайно високою і багатоаспектною. Це не просто тренд, а нагальна потреба, що відповідає стратегічним цілям держави та вимогам часу. Інтеграція України в Європейський Союз вимагає гармонізації законодавства та стандартів з європейськими. ЄС є лідером у сфері сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, активно впроваджуючи жорсткі вимоги до нефінансової звітності. Директива про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD) та Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку (ESRS) є яскравим тому прикладом. Країнські компанії, які прагнуть залучати інвестиції з ЄС або виходити на європейські ринки, повинні відповідати їхнім стандартам прозорості та звітності. Європейські інвестори, банки та фінансові установи дедалі більше враховують ESG-фактори (Environmental, Social, Governance) при прийнятті рішень. Післявоєнне відновлення України потребуватиме колосальних інвестицій. Міжнародні фінансові інституції, уряди та приватні інвестори будуть надавати перевагу проектам та компаніям, які демонструють прихильність до принципів сталого розвитку, прозорість та відповідальність. Звітність зі сталого розвитку стане "візитною карткою" для залучення такого капіталу.

Війна загострила багато ризиків (соціальних, екологічних, управлінських). Звітність зі сталого розвитку дозволяє компаніям системно ідентифікувати, оцінювати та управляти цими ризиками, включаючи вплив на ланцюги постачання, безпеку працівників, екологічні наслідки руйнувань, корупційні ризики при відновленні тощо. Компанії, які інтегрують принципи сталого розвитку у свою стратегію та звітують про це, виявляються більш стійкими до криз. Вони краще розуміють свої залежності, мають налагоджені механізми взаємодії зі стейкхолдерами та можуть швидше адаптуватися до змін. Звітність зі сталого розвитку є інструментом для планування та моніторингу процесів відбудови. Вона дозволяє оцінювати вплив будівельних проектів на довкілля, соціальні аспекти (створення робочих місць, рівність), а також забезпечувати прозорість використання коштів. Україна потребує максимальної довіри з боку міжнародної спільноти. Прозора звітність зі сталого розвитку демонструє прихильність українського бізнесу до найкращих світових практик, що зміцнює імідж країни як надійного партнера.

Оновлення таксономії МСФЗ є ще одним кроком до досконалої цифровізації фінансової звітності. Постійні засідання Консультативної групи з питань таксономії МСФЗ (ITCG) є не лише підтвердженням постійних позитивних змін в XBRL-форматі, але й підтвердженням до створення структурованих даних, які скорочують час для ефективного аналізу фінансової звітності та прийняття ефективних управлінських рішень.

Але впровадження нових МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності» та МСФЗ 19 «Дочірні підприємства без публічної звітності: розкриття», інтеграція змін до контрактів на закупівлю електроенергії додали численних викликів, з якими стикаються як регулятори так і господарюючі суб'єкти.

Складання фінансової звітності має відповідати вимогам прозорості, доступності та інтегрованості даних, тому цифрові формати електронної МСФЗ-звітності прагнуть забезпечити зручність використання інформації та її повну відповідність міжнародним регулятивним вимогам.

Загальновідомо, що метою МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності» є стандартизація управлінських показників ефективності. Цей стандарт має структурувати витрати та доходи за категоріями у Звіті про прибутки та збитки. Цей крок можуть забезпечити метадані, які мають можливість швидко визначати та структурувати елементи фінансової звітності. Але внесення додаткової інформації значно ускладнює процес формування фінансових звітів.

Консультативна група з питань таксономії МСФЗ визнала, що виявилось складним розрізняння елементів, що використовуються для презентації даних та даних, що мають бути розкриті у примітках до фінансової звітності. Цей аспект демонструє важливість поєднання оновлень з їх цифровізацією.

Таким чином, XBRL (eXtensible Business Reporting Language) є фундаментальним для сучасної фінансової звітності та бізнес-аналітики. Це не просто цифровий формат, а відкритий міжнародний стандарт для цифрового обміну бізнес-інформацією, який базується на мові XML. Його головна перевага полягає в тому, що він перетворює неструктуровані дані (наприклад, текст у PDF-звіті) у структуровані, машинозчитувані дані, які можуть бути автоматично оброблені комп'ютерними програмами, що значно полегшує процес складання та аналізу фінансової звітності.

Звітність у форматі XBRL (eXtensible Business Reporting Language) має ключове значення для сучасної фінансової звітності за МСФЗ. Її важливість обумовлена переходом від традиційних "паперових" електронних документів до структурованих даних, що кардинально змінює спосіб обміну та аналізу бізнес-інформації. Автоматизація: XBRL дозволяє автоматизувати збір, обробку та обмін фінансовими даними. Компанії можуть інтегрувати підготовку XBRL-звітів зі своїми обліковими системами, що значно скорочує час і трудові витрати на формування звітності. Автоматизація мінімізує необхідність ручного введення даних, що є основним джерелом помилок у традиційних форматах. Знижуються витрати на розповсюдження звітності, оскільки це цифровий файл, який легко передається та зберігається. Стандарти XBRL включають правила валідації, які дозволяють автоматично перевіряти дані на логічну узгодженість, математичну точність та відповідність таксономії (словнику визначень). Це значно підвищує достовірність та якість представленої інформації. Користувачі фінансової інформації (інвестори, аналітики, кредитори, дослідники) можуть безпосередньо завантажувати структуровані дані XBRL у свої аналітичні програми та інструменти. Це дозволяє їм миттєво порівнювати фінансові показники різних компаній, галузей, країн та періодів. Можливість автоматизованої обробки великих обсягів даних дозволяє проводити складніші та детальніші аналізи, виявляти тенденції, взаємозв'язки та ризики, які важко помітити у неструктурованих звітах. Фінансова інформація стає більш доступною та зрозумілою для ширшого кола користувачів, не лише для експертів з дорогими підписками на бази даних. Регуляторні органи (наприклад, національні банки, комісії з цінних паперів, податкові служби) можуть автоматично збирати, агрегувати та аналізувати дані від усіх підзвітних суб'єктів. Це дозволяє їм швидше виявляти системні ризики, порушення та приймати своєчасні регуляторні рішення. Можливість оперативного та комплексного аналізу даних сприяє більш ефективному нагляду за фінансовими ринками та окремими компаніями. У довгостроковій перспективі, стандартизований цифровий формат може зменшити адміністративне навантаження на компанії щодо подання звітності до різних регуляторів. Доступність структурованих даних стимулює ринок розробки програмного забезпечення, аналітичних платформ, інструментів штучного інтелекту та машинного навчання, які можуть автоматично генерувати інсайти та прогнози на основі фінансових даних. Виникають нові можливості для фінансових послуг, консалтингу та аналізу.

3-поміж масиву даних особливе місце займає *commonpractise* (загальноприйнята практика), розкриття елементів якої не є обов'язковим, але включається до таксономії з урахуванням реальних кейсів компаній, які звітують за МСФЗ, які використовують стандартизовані теги для розкриттів. Ця особлива таксономія дозволяє аналізувати фінансову звітність різних країн, що відповідає вкрай важливому принципу порівнянності задля прийняття ефективних управлінських рішень. Елементи порівняння обирають обґрунтовано та детально: повинна бути обов'язкова присутність релевантності для користувачів, їх важливості та відсутності дублювання. Не зважаючи на відсутність вимоги обов'язкового розкриття цих показників, їх інформативність відповідає принципам МСФЗ.

До найбільш важливих елементів *commonpractise* можна віднести:

- ✓ Довгострокові депозити компанії;
- ✓ Інші основні засоби;
- ✓ Інші нефінансові активи;
- ✓ Незавершене будівництво;
- ✓ Інші прибутки(збитки);
- ✓ Інші нефінансові зобов'язання.

Наявність цих даних підвищує якість інформативності електронної звітності та задовольняє потреби користувачів різних груп.

Таким чином, XBRL-формат – це не просто технологічна перевага, а ключовий драйвер трансформації сучасної фінансової звітності. Він робить фінансові дані більш доступними, достовірними, порівнюваними та ефективними для всіх учасників ринку, сприяючи прийняттю кращих економічних рішень, посиленню прозорості та розвитку інновацій у фінансовому секторі. Його значення буде лише зростати в умовах тотальної цифровізації та зростання обсягів даних.

Компанії, які відкрито звітують про свій вплив на довкілля, суспільство та якість управління, підвищують свою репутацію серед споживачів, працівників, партнерів та інвесторів. Це особливо важливо в умовах, коли суспільство стало більш чутливим до питань відповідальності бізнесу. Прозорість у сфері сталого розвитку може стати додатковим інструментом у боротьбі з корупцією, оскільки вимагає розкриття інформації про управління, ризики та впливи, що зменшує можливості для зловживань.

Список літературних джерел:

1. Стандарти розкриття інформації про сталий розвиток за МСФЗ (SAAG-IFRS SDS) URL: [https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/sustainability-at-a-glance-ifsrs-sustainability-disclosure-standards-\(31-december-2025\)](https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/sustainability-at-a-glance-ifsrs-sustainability-disclosure-standards-(31-december-2025))
2. Міністерство фінансів України URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/uriad_skhvaliv_zmini_do_zakonu_pro_bukhgalterskii_oblik_shcho_zminitsia_dlia_biznesu-5212

Циганкова Євгенія Олександрівна, студент
Миколаївський національний аграрний університет
Науковий керівник – к. е. н., доцент Кучмійова Т.С.

ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Після початку повномасштабної війни український бізнес зіткнувся з безпрецедентними викликами, що суттєво та кардинально змінили умови ведення господарської діяльності. Підприємства будь-якого масштабу та галузевої специфіки опинилися у ситуації постійної невизначеності, яка зумовлена не тільки зовнішніми обставинами, а й внутрішніми труднощами, пов'язаними з організаційними процесами. Руйнування логістичних ланцюгів, обмежений доступ до сировини та матеріалів, а також суттєве зростання витрат на закупівлю ресурсів негативно вплинули на фінансові показники підприємств, зменшили маржу і обмежили можливості для розвитку та інвестицій. Крім того, бракує кваліфікованих кадрів через мобілізацію, виїзд працівників у більш безпечні регіони або за кордон, що створює додаткові проблеми для виконання виробничих планів та підтримання стабільності виробничих процесів. В умовах такої невизначеності керівники підприємств змушені швидко адаптуватися, приймати оперативні рішення та одночасно формувати довгострокові стратегії, що забезпечують стійкість організації.

Згідно з результатами опитування малого та середнього бізнесу, проведеного у червні 2024 року, найбільшою перешкодою для розвитку підприємств виявилася небезпека роботи — її відзначили 51,9% респондентів. Це пояснюється регулярними обстрілами інфраструктури, перебоями з енергопостачанням та іншими безпековими ризиками, що роблять ведення діяльності високоризиковим і непередбачуваним. Небезпека роботи призводить до тимчасового або часткового зупинення процесів, змушує керівників шукати альтернативні рішення для підтримання роботи підприємства та постійно переглядати плани. На другому місці серед факторів, що обмежують діяльність МСП, виявилось зростання цін на сировину, матеріали та товари, яке було зазначене 46,5% респондентів. Цей фактор безпосередньо впливає на фінансові показники підприємств, підвищує витрати на виробництво, зменшує прибутковість і обмежує можливості для інвестицій у розвиток. Третім значущим фактором став брак робочої сили, про що повідомили 43,3% опитаних [1]. Недостатня кількість персоналу ускладнює виконання виробничих планів, підвищує навантаження на наявних працівників та негативно впливає на якість продукції або послуг.

Порівняно з попередніми хвилями опитування, ситуація змінилася: якщо у квітні 2024 року основними обмежувальними чинниками були економічні фактори, такі як зростання цін і нестача кадрів, то у червні на перший план вийшли безпекові ризики, зумовлені бойовими діями та руйнуванням інфраструктури. Більшість підприємств також відзначають високий рівень невизначеності щодо майбутнього: 46% не планують змін у діяльності, а лише 13,9% планують розширення. Це свідчить про обережність та відсутність готовності до активної експансії, інвестиційних рішень або нових проєктів, що є характерним для кризового середовища.

У таких складних умовах від керівників підприємств вимагається не лише високий рівень професійних управлінських навичок, а й сформовані лідерські компетенції. Лідерство стає ключовим чинником для забезпечення стійкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін. Саме лідери здатні створити згуртованість колективу, підтримати мотивацію працівників та забезпечити ефективну комунікацію у колективі. В умовах постійної невизначеності та високих ризиків роль лідера виходить на перший план, оскільки він визначає напрямок розвитку організації та допомагає персоналу ефективно використовувати наявні ресурси.

У післявоєнний період особливу роль відіграють як формальні, так і неформальні лідери. Вони покликані надихати та мобілізувати працівників, допомагати долати труднощі, сприяти ефективному використанню обмеженого кадрового потенціалу та забезпечувати максимальну продуктивність. Формальні лідери організовують роботу та відповідають за стратегічні рішення, тоді як неформальні лідери відіграють роль мотиваторів і об'єднувачів колективу, сприяючи психологічній підтримці та підвищенню залученості персоналу [2]. Такий поділ ролей дозволяє підприємствам залишатися

функціональними навіть у кризових умовах та поступово відновлювати свою діяльність. Таким чином, у післявоєнних умовах лідерство стає не просто бажаною компетенцією, а ключовим чинником відновлення підприємств. Воно забезпечує здатність організації швидко реагувати на зміни, приймати своєчасні рішення, підтримувати мотивацію та залученість персоналу, організовувати колектив для спільного досягнення цілей та підвищувати загальну конкурентоспроможність підприємства.

Одним із найважливіших аспектів післявоєнного лідерства є формування внутрішньої стратегії підприємства. Керівник не лише визначає пріоритети, але й стратегічно планує використання наявних ресурсів, зосереджуючи їх на критично важливих напрямках діяльності, водночас оптимізуючи або тимчасово призупиняючи менш значущі процеси. Такий підхід дозволяє мінімізувати хаос у роботі, підтримати стабільність виробничих процесів та забезпечити безперервність діяльності навіть за умов обмежених матеріальних, фінансових та кадрових ресурсів. Стратегічне планування, спрямоване на збереження ключових виробничих і управлінських функцій, допомагає підприємству оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та прогнозувати можливі ризики [3].

Лідер також відіграє критичну роль у впровадженні гнучких підходів до управління персоналом, що дозволяє компенсувати дефіцит кадрів і зменшити перевантаження на постійних співробітників. Це включає організацію дистанційної роботи, зміни робочих графіків, ротацію обов'язків та залучення тимчасових або позаштатних фахівців. Одночасно, ефективне лідерство передбачає створення системи мотивації, що включає чітке визначення завдань, регулярний зворотний зв'язок, оцінку досягнень та заохочення професійного розвитку. Такий комплекс заходів сприяє підвищенню залученості та продуктивності працівників, формує культуру відповідальності, взаємопідтримки та командної роботи. В умовах післявоєнної невизначеності психологічна підтримка персоналу стає не менш важливою, ніж матеріальні стимули, адже стабільність колективу безпосередньо впливає на здатність підприємства функціонувати і розвиватися.

Ще одним ключовим напрямом діяльності лідера є оптимізація виробничих процесів та ефективне управління ресурсами. Активне лідерство передбачає впровадження енергоефективних технологій, повторне використання матеріалів, розвиток партнерських відносин із локальними постачальниками та пошук альтернативних каналів забезпечення сировиною. Ці заходи не лише дозволяють мінімізувати виробничі витрати, а й зменшують залежність від зовнішніх ризиків, що є критично важливим у післявоєнних умовах, коли традиційні логістичні та фінансові механізми можуть бути порушені. Стратегічне управління ресурсами забезпечує стабільність діяльності підприємства, а також створює умови для поступового нарощування виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Не менш важливим механізмом є зміцнення комунікаційних процесів всередині організації. Лідер має забезпечити прозору, чітку і регулярну передачу інформації про зміни, плани та очікування на всіх рівнях персоналу. Такий підхід дозволяє зменшити стрес, уникнути непорозумінь і конфліктів, підвищує довіру до керівництва та створює умови для швидкої адаптації колективу до нових обставин. Регулярні стратегічні наради, обговорення ризиків та залучення ключових співробітників до ухвалення рішень формують спільне бачення розвитку, сприяють готовності команди до змін та дозволяють максимально ефективно використовувати наявні внутрішні ресурси.

Активне лідерство також передбачає розвиток участі працівників у процесі ухвалення рішень та створення атмосфери співпраці. Формальні та неформальні лідери відіграють різні, але взаємопов'язані ролі: перші організовують роботу, приймають стратегічні рішення та відповідають за досягнення цілей, другі мотивують колектив, зміцнюють згуртованість та підтримують психологічний комфорт персоналу. Такий баланс дозволяє підприємствам залишатися функціональними навіть у кризових умовах, поступово відновлювати діяльність та адаптуватися до зовнішніх змін [3]. Спільне бачення цілей, сформоване лідером, підвищує ефективність внутрішніх процесів, оптимізує використання обмежених ресурсів і сприяє зростанню загальної продуктивності.

Крім цього, активне лідерство у післявоєнний період охоплює підготовку підприємства до довгострокового розвитку та стабілізації економічного потенціалу. Лідер не лише забезпечує короткострокові рішення для подолання кризових викликів, а й визначає стратегічні напрями інноваційного розвитку, впровадження нових технологій та пошуку додаткових джерел фінансування. Цей підхід дозволяє підприємству не лише зберегти свої позиції на ринку, а й нарощувати конкурентні переваги, стимулювати розвиток персоналу та формувати адаптивну і стійку організаційну культуру.

Таким чином, завдяки активній ролі лідера у стратегічному плануванні, мотивації персоналу, оптимізації виробничих процесів, зміцненні комунікацій та формуванні культури співпраці

підприємство отримує можливість не лише виживати у кризових умовах, а й поступово відновлювати діяльність, підвищувати ефективність та готуватися до стабільного розвитку у післявоєнний період. Лідерство стає рушійною силою, яка дозволяє максимально використовувати кадровий потенціал, організовувати ресурси, підтримувати моральний стан персоналу та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Саме через активне лідерство підприємства отримують змогу адаптуватися до постійно змінного середовища, реагувати на нові виклики та будувати довгострокові стратегії відновлення та розвитку.

Аналіз діяльності українських підприємств у післявоєнний період свідчить, що лідерство виступає ключовим чинником виживання, стабілізації та розвитку організацій. Після повномасштабної війни підприємства зіштовхнулися з численними викликами: руйнуванням логістичних ланцюгів, обмеженим доступом до сировини та матеріалів, зростанням витрат, браком кваліфікованих кадрів та високими ризиками безпеки персоналу. У таких умовах лідери визначають пріоритети діяльності, стратегічно розподіляють ресурси та формують організаційну культуру, що забезпечує стабільність і ефективність роботи.

Ефективне лідерство передбачає комплексний підхід, який включає стратегічне планування, управління персоналом, оптимізацію виробничих процесів, розвиток комунікацій та формування атмосфери співпраці. Керівник визначає критично важливі напрями діяльності та зосереджує на них ресурси, одночасно оптимізуючи або тимчасово призупиняючи менш значущі процеси. Це дозволяє мінімізувати хаос, підтримати стабільність виробничих процесів та забезпечити безперервність діяльності навіть за умов обмежених ресурсів. Лідери також впроваджують гнучкі моделі управління персоналом: дистанційну роботу, зміну графіків, ротацію обов'язків та залучення тимчасових фахівців. Водночас важливо формувати систему мотивації, що включає чітке визначення завдань, регулярний зворотний зв'язок, оцінку досягнень та підтримку професійного розвитку. Такий комплекс заходів сприяє підвищенню продуктивності та залученості персоналу, формує культуру відповідальності і взаємопідтримки.

Оптимізація виробничих процесів і ефективне управління ресурсами є невід'ємною складовою лідерства. Впровадження енергоефективних технологій, повторне використання матеріалів, розвиток партнерських відносин із локальними постачальниками та пошук альтернативних джерел сировини дозволяють мінімізувати витрати, підвищити стабільність виробництва та знизити залежність від зовнішніх ризиків. Це створює умови для поступового нарощування виробничих потужностей та підвищення конкурентоспроможності.

Не менш важливою є зміцнена внутрішня комунікація. Прозора і регулярна передача інформації про зміни, плани та очікування зменшує стрес, запобігає конфліктам і сприяє швидкій адаптації колективу. Регулярні стратегічні наради, обговорення ризиків та залучення ключових співробітників до ухвалення рішень формують спільне бачення, підвищують готовність до змін і дозволяють ефективно використовувати ресурси.

Активне лідерство також охоплює підготовку підприємства до довгострокового розвитку та стабілізації економічного потенціалу. Лідер визначає стратегічні напрями інноваційного розвитку, впровадження нових технологій, пошук додаткових джерел фінансування та оптимізацію процесів. Це дозволяє підприємству зберегти позиції на ринку, нарощувати конкурентні переваги, стимулювати розвиток персоналу та формувати адаптивну і стійку організаційну культуру.

Таким чином, активне лідерство у післявоєнний період є стратегічним інструментом відновлення, стабілізації та розвитку підприємств. Воно забезпечує максимальне використання кадрового потенціалу, ефективне управління ресурсами, підвищення продуктивності та залученості персоналу, зміцнення комунікацій та формування стійкої організаційної культури. Саме завдяки сильному лідерству підприємства здатні адаптуватися до змінного середовища, реагувати на нові виклики, мінімізувати ризики та формувати довгострокові стратегії відновлення і розвитку. Активне лідерство стає рушійною силою, що дозволяє не лише виживати, а й поступово відновлювати економічний потенціал, зміцнювати позиції на ринку та забезпечувати стабільність і процвітання у складних умовах постійних змін.

Список літературних джерел:

1. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій: "Україна: лідерство бізнесу в післявоєнній відбудові" короткий звіт за результатами опитування малого та середнього бізнесу. Київ, 2024, с. 6-7.
URL: http://www.ier.com.ua/ua/publications/regular_products?pid=7493
2. Франт, Ю. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки. Національний університет «Львівська політехніка», Львів, 2024, с. 3.
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-157>

Чумаченко Дмитро Олександрович, студент
Міжнародний гуманітарний університет
Науковий керівник – к.т.н., доцент Лебедева Н.А.

КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Кадрова політика – це стратегічний інструмент управління персоналом, який поєднує інтереси роботодавця й працівників та забезпечує досягнення цілей організації. Її сутність полягає у формуванні згуртованого й високопродуктивного кадрового потенціалу, здатного адаптуватися до змін ринку, а також у створенні програм розвитку персоналу з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів.

Вона впливає на всі процеси в колективі й визначає напрями кадрової роботи: підбір і утримання працівників, їхнє навчання, розвиток, оплату праці, організацію трудових відносин та соціальне забезпечення. Кадрова політика має бути стратегічно орієнтованою, але водночас гнучкою, аби швидко реагувати на зміни середовища.

Її цілі поділяються на економічні – оптимізація співвідношення витрат і результатів, підвищення продуктивності, та соціальні – покращення умов праці, забезпечення стабільності й можливостей для професійного зростання.

Кадрова політика забезпечує баланс інтересів підприємства й персоналу, створює умови для ефективної роботи колективу та сприяє сталому розвитку організації [3].

У сучасних умовах людський капітал розглядається як один із головних ресурсів економічного зростання. У постіндустріальній та цифровій економіці саме людські ресурси стають визначальним чинником розвитку. Освіта, інноваційність і креативність дедалі більше формують основу конкурентоспроможності як окремих організацій, так і держав загалом.

На межі століть перед фахівцями у сфері управління персоналом постали нові виклики, зокрема:

- узгодження кваліфікації працівників із жорсткими вимогами ринку, де традиційні навички швидко втрачають актуальність;
- контроль і оптимізація витрат на робочу силу при збереженні ефективної системи оплати праці;
- формування відчуття належності до організації у співробітників із гнучким графіком та дистанційною комунікацією;
- поєднання вигід від розміщення виробництв у країнах із дешевою робочою силою з відповідальністю за збереження робочих місць у власних державах.

На сучасному етапі розвитку людські ресурси стають важливим інструментом зміцнення конкурентоспроможності організацій і країн. Ефективне управління персоналом є запорукою сталого економічного зростання та суспільного прогресу. Перехід від традиційного розуміння робочої сили до концепції людських ресурсів відображає визнання цінності знань, креативності та інноваційного потенціалу працівників. Разом із тим технологічний прогрес потребує постійного вдосконалення навичок, гнучкості ринку праці та готовності до адаптації в умовах цифровізації.

Людський капітал виступає ключовим елементом сучасних економічних процесів і визначає можливості сталого розвитку як на рівні держав, так і на глобальному рівні[2].

Персонал є ключовим ресурсом кожної компанії, що забезпечує досягнення тактичних і стратегічних цілей. Управління кадрами ґрунтується на принципах менеджменту та спрямоване не лише на ефективне використання праці, а й на задоволення потреб працівників, дотримання соціальних гарантій та формування корпоративної культури, яка поєднує інтереси власників і персоналу.

Війна суттєво змінила умови діяльності бізнесу: частина підприємств зазнала руйнувань, була змушена релокуватися або припинила роботу. Основними проблемами стали втрата постачальників, труднощі з логістикою, дефіцит обігових коштів, падіння попиту, а також кадрові виклики – «відтік мізків» за кордон, зростання плинності кадрів, демотивація та соціальне відчуження. Це призвело до скорочень, вимушених відпусток і зниження заробітної плати значної частини працівників.

В умовах воєнного стану управління персоналом зосереджується на пошуку способів збереження кадрового потенціалу при мінімізації витрат. Ключовими інструментами стають релокація, адаптація логістики, гнучкі графіки, дистанційна робота, а також механізм простою. Водночас особливої ваги набувають індивідуальні підходи до мотивації, підтримка морального та психологічного стану співробітників, забезпечення їхньої безпеки й прояв турботи з боку роботодавця.[1]

Управління персоналом у воєнний період потребує перегляду кадрової політики з акцентом на збереження працівників, підтримання їхньої продуктивності та створення умов для подальшого розвитку підприємств у складних обставинах.

Список літературних джерел:

1.Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, коцепції Станіслав Є. Заславський*(2024). URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24. topic Stanislav-E.-Zaslavskiy-159-168.pdf> (дата звернення 28.09.2025).

2.Проблеми сучасних трансформацій. Серія:економіка та управління (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану URL: https://www.researchgate.net/publication/371544619_Osoblivosti_upravlinna_personalom_v_umovah_voennogo_stanu (дата звернення 28.09.2025).

3.Мукачівський державний університет. Кадрова політика та шляхи її покращення Шаповал О. А. (2017). URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf (дата звернення 29.09.2025).

Шульгіна Тетяна, к.е.н, доцент

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ВПЛИВ ПРОФЕСІЙНОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ЧИСЕЛЬНІСТЬ ТА ПОВЕДІНКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

Управлінська праця є специфічним видом трудової діяльності, основною метою якої є забезпечення цілеспрямованої та координаційної діяльності окремих працівників і колективів у виробничому процесі. Для ефективного виконання завдань управлінцям необхідні глибокі знання в галузі техніки, економіки, управління та психології, а також наявність специфічних особистісних якостей. Керівники повинні вміти швидко приймати рішення, працювати в умовах нерегулярного фізичного та емоційного навантаження, а також підтримувати високий рівень працездатності протягом тривалого часу.

Сучасні виробничі умови, включно зі зростаючою ринковою конкуренцією та ускладненням міжособистісних відносин, роблять професійну діяльність управлінського персоналу складнішою та стресовою. Зростання обсягів інформації, дефіцит часу для її обробки, підвищена матеріальна та персональна відповідальність за прийняття рішень – всі ці чинники посилюють професійне навантаження керівників.

Під впливом сучасних умов діяльності управлінці часто стикаються із високим рівнем інформаційного, часового та емоційного навантаження. Вимоги до оперативності рішень, одночасне виконання багатьох функцій та необхідність взаємодії з різними структурними підрозділами підвищують ризик емоційного вигорання та професійного стресу. Крім того, складність управлінської діяльності зростає разом із підвищенням вимог до якості праці, продуктивності та точності виконання завдань.

Проблема емоційного вигорання управлінського персоналу вперше була досліджена Х.Дж. Фрейденбергером, який запропонував концепцію «вигорання персоналу» як наслідку хронічного стресу та виснаження ресурсів працівника. К. Масlach і С. Джексон розглянули це явище як тривимірний процес, що включає емоційне виснаження, деперсоналізацію та зниження особистісних досягнень. Виснаження керівників негативно впливає на мотивацію, якість рішень та стабільність функціонування підприємства.

Дослідження М. Лейтера, В.В. Бойко та інших авторів показали, що на працездатність управлінців значною мірою впливає наявність стресів, дисбаланс робочого часу та обсягу завдань. Надмірне професійне навантаження знижує ефективність праці, зменшує ініціативність та здатність до самостійного прийняття рішень.

Професійне навантаження керівників безпосередньо впливає на їхні управлінські підходи та поведінку персоналу. Надмірне навантаження може проявлятися у підвищеній суворості, надмірному контролі, ухиленні від делегування повноважень або, навпаки, перевантаженні підлеглих завданнями. Це призводить до зниження мотивації, ініціативності, погіршення морального клімату та збільшення

конфліктності в колективі. Керівник, який постійно перебуває під стресом, часто демонструє непослідовну поведінку, що негативно відображається на довірі підлеглих і загальній продуктивності.

Вплив професійного навантаження залежить від двох груп факторів:

1. Організаційні умови – збалансованість функціональних обов'язків, рівень інформаційного навантаження, монотонність та одноманітність роботи, доступність ресурсів для виконання завдань.
2. Індивідуальні якості працівників – фізіологічна та психологічна стійкість, відчуття значущості, мотивація до професійного розвитку, здатність адаптуватися до стресових ситуацій.

Організаційні умови визначають професійне навантаження управлінського персоналу, тоді як ефективність їх впливу залежить від індивідуальних якостей керівників.

Серед наслідків надмірного професійного навантаження доцільним є виділити наступні:

1. Фінансові наслідки:

- помилки у роботі та недотримання термінів: підвищення кількості помилок у документації, плануванні та прийнятті рішень призводить до додаткових витрат підприємства;
- зниження ефективності процесів: затримки в управлінських рішеннях уповільнюють виробничі та комерційні процеси, що призводить до втрат прибутку;
- додаткові витрати на виправлення помилок: необхідність коригування планів, фінансова компенсація за прострочення чи порушення контрактів.

2. Кадрові наслідки:

- підвищення лікарняних та відпусток за станом здоров'я: надмірне навантаження викликає фізичне і емоційне виснаження, що збільшує тривалість і частоту лікарняних;
- плинність кадрів: високий рівень стресу та відсутність балансу між обов'язками і ресурсами сприяє звільненню управлінців і втраті цінного персоналу;
- втрата досвіду та знань: при звільненні досвідчених працівників підприємство втрачає важливі компетенції та практичні навички.

3. Соціально-психологічні наслідки:

- зниження задоволеності працею: працівники втрачають мотивацію, виявляють пасивність, менш активно долучаються до виробничих та управлінських процесів;
- погіршення морального клімату: стрес керівника може передаватися колективу, викликати конфлікти та зниження командної взаємодії;
- емоційне вигорання та стрес: хронічний стрес знижує психологічну стійкість, підвищує ризик депресії та професійного вигорання.

4. Поведінкові наслідки:

- надмірний контроль або делегування: під впливом стресу керівники можуть або надмірно контролювати підлеглих, або, навпаки, перекладати на них частину обов'язків без належної підготовки;
- суперечлива поведінка та непослідовність рішень: емоційне виснаження призводить до нестабільних управлінських рішень, що впливає на ефективність роботи команди;
- зниження мотивації та ініціативності у підлеглих: через погану комунікацію та стрес керівника підлеглі стають менш активними, що знижує продуктивність і креативність колективу.

5. Вплив на імідж і репутацію підприємства:

- невиконання зобов'язань перед клієнтами та партнерами: помилки та затримки підвищують ризик втрати довіри та репутаційних втрат;
- втрата конкурентних переваг: через нестабільність управлінських рішень і зниження продуктивності підприємство може відставати від конкурентів.

Для запобігання надмірного професійного навантаження управлінського персоналу необхідно впроваджувати комплексний підхід, що поєднує організаційні, психологічні та мотиваційні заходи. По-перше, важливо оптимізувати розподіл функціональних обов'язків, чітко визначати зони відповідальності кожного працівника та уникати дублювання завдань або їх перевантаження. При цьому принцип делегування повноважень має забезпечувати баланс між навантаженням та компетенціями підлеглих, дозволяючи керівникам зосереджуватися на стратегічних та ключових управлінських завданнях.

По-друге, необхідно контролювати робочий час та обсяг навантаження, впроваджуючи системи обліку та планування робочого дня. Графіки роботи повинні передбачати перерви та можливості для відновлення фізичних і психологічних ресурсів працівників, що зменшує ризик хронічного стресу та емоційного вигорання.

Важливим аспектом є підтримка психологічного стану персоналу. Для цього корисно організовувати корпоративні програми психологічного супроводу та консультування, тренінги з управління стресом, розвитку емоційного інтелекту та ефективної комунікації. Відкрита взаємодія між керівництвом і працівниками дозволяє своєчасно виявляти проблеми та запобігати конфліктним ситуаціям, що сприяє формуванню здорового морально-психологічного клімату.

Не менш важливим є стимулювання професійного розвитку та мотивації. Працівникам слід надавати можливості підвищення кваліфікації, участі у навчальних програмах та професійному самовираженні. Система матеріальної та нематеріальної мотивації повинна враховувати досягнення і ефективність роботи, а також створювати перспективи кар'єрного росту.

Регулярна оцінка організаційних умов праці дозволяє виявляти вузькі місця та фактори, що підвищують професійне навантаження. Оптимізація робочих процесів, автоматизація рутинних завдань та використання сучасних управлінських інструментів сприяють збалансуванню обсягу роботи та ресурсів, необхідних для її виконання.

Важливу роль відіграє також моніторинг і прогнозування ризиків надмірного навантаження. Системи оцінки рівня стресу та емоційного вигорання дозволяють виявляти проблеми на ранніх стадіях і вживати своєчасних заходів для їх усунення. Індивідуальний підхід до планування навантаження враховує професійні та особистісні характеристики кожного працівника, що допомагає уникнути перевантаження та підтримувати стабільну продуктивність.

Нарешті, створення сприятливого соціально-психологічного клімату всередині колективу є ключовим чинником запобігання негативним наслідкам професійного навантаження. Важливо стимулювати командну взаємодію, підтримку та довіру між працівниками, забезпечувати ефективну комунікацію та регулярний зворотний зв'язок, а також проводити опитування щодо задоволеності працею та психологічного стану персоналу для своєчасного реагування на потенційні проблеми.

Висновки. Професійне навантаження управлінського персоналу має прямий вплив на ефективність, поведінку та мотивацію працівників. Надмірне навантаження призводить до зниження продуктивності, конфліктів, емоційного вигорання та фінансових і кадрових втрат. Науково-методичне планування чисельності управлінського персоналу з урахуванням організаційних умов і індивідуальних якостей працівників дозволяє зберегти трудовий потенціал, оптимізувати поведінку персоналу та підвищити ефективність діяльності підприємства.

Список літературних джерел:

1. Leiter M.P., Maslach C. The truth about burnout: How organization cause personal stress and what to do about it. San Francisco, CA: Jossey - Bass, 1997. – 422 с.
2. Швець І.Б., Шульгіна Т.С Вплив посадових повноважень на формування чисельності управлінського персоналу // Науковий журнал ЕКОНОМІКА ТА ПРАВО. 2012. Вип.№1 (32). – С. 13-17.

Ющенко Євгенія Олексіївна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.е.н., професор Кожем'якіна С. М.

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Управління конфліктами є однією з ключових складових ефективного менеджменту сучасної організації. Конфлікти є невід'ємною частиною будь-якого колективу, адже люди мають різні цінності, досвід, інтереси та стилі роботи [1]. Вони можуть виникати як у міжособистісному просторі, так і на рівні команд або цілих підрозділів. Повністю уникнути конфліктів неможливо, тому завдання керівництва полягає не в їх ліквідації, а у конструктивному управлінні ними, щоб мінімізувати негативні наслідки та використати потенційні позитивні ефекти [2].

Конфлікт у організації визначається як зіткнення інтересів, цінностей або позицій, яке супроводжується емоційною напругою та порушенням робочих процесів [3]. Водночас конфлікти можуть виступати стимулом до змін, розвитку творчості та підвищення ефективності колективу, якщо їх вирішувати правильно. Для цього необхідно визначати тип конфлікту, його причини та застосовувати відповідні методи управління.

Типологія конфліктів в організації охоплює кілька аспектів. За рівнем прояву вони поділяються на внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові та організаційні [4]. Внутрішньоособистісні конфлікти виникають у співробітника всередині себе, коли його цінності або обов'язки суперечать особистим переконанням. Міжособистісні між працівниками через розбіжності у поглядах, стилі

роботи або завданнях. Міжгрупові конфлікти виникають між підрозділами або командами через конкуренцію за ресурси чи різні підходи до виконання завдань. Організаційні конфлікти стосуються стратегічних, структурних або політичних питань усередині компанії [5].

За характером впливу конфлікти поділяють на конструктивні та деструктивні [6]. Конструктивні конфлікти сприяють розвитку організації, допомагають виявити проблеми, стимулюють інновації та покращують комунікацію. Деструктивні конфлікти, навпаки, призводять до втрати довіри, зниження мотивації та ефективності роботи, а також можуть погіршувати морально-психологічний клімат [7].

Причини виникнення конфліктів в організаціях різноманітні. Однією з головних є обмеженість ресурсів коли підрозділи чи співробітники змагаються за бюджет, час, обладнання або людські ресурси [3]. Нечітке визначення ролей, обов'язків та повноважень створює перекриття обов'язків і потенційні суперечності. Недостатня комунікація, включно зі спотворенням інформації або її нерівномірним розподілом, лише поглиблює конфлікти [4].

Іншою причиною є різниця в цінностях, стилях роботи та баченнях розвитку організації. Працівники можуть мати різні пріоритети, що суперечать загальним цілям організації. Особистісні фактори (емоційний стан, характер, психологічні особливості) також відіграють роль у виникненні конфліктів. Крім того, структура управління та стиль керівництва (авторитарний, бюрократичний, недостатньо прозорий) можуть провокувати суперечності [1].

Сучасні організації стикаються з новими викликами: дистанційна робота та цифровізація створюють так звані «віртуальні конфлікти», пов'язані з нерівномірним доступом до інформації та онлайн-комунікацією. Вирішення таких конфліктів потребує додаткових компетенцій керівників та працівників, використання цифрових платформ та встановлення правил онлайн-спілкування [4; 8].

У практиці управління конфліктами виділяють п'ять основних стилів поведінки: уникання, пристосування, суперництво, компроміс та співпраця [5].

– Уникання передбачає відхід від конфлікту, підходить для незначних суперечностей, але не вирішує проблему.

– Пристосування поступка однієї сторони для збереження відносин, часто знижує почуття справедливості.

– Суперництво прагнення нав'язати власну позицію, ефективно лише у кризових ситуаціях.

– Компроміс дозволяє сторонам досягти часткового задоволення потреб.

– Співпраця пошук рішень, вигідних для обох сторін, вважається найбільш ефективним та сприяє розвитку взаємодовіри [2; 5].

Методи управління конфліктами можна поділити на попереджувальні та реактивні [6]. Попереджувальні включають розвиток корпоративної культури, регулярні тренінги з комунікацій, командобудування, встановлення чітких правил взаємодії та мотиваційних систем. Реактивні застосовуються після виникнення конфлікту: переговори, медіація, фасилітація, арбітраж та втручання керівництва. Важливим є створення процедур для швидкого вирішення конфліктів, що забезпечує прозорість та справедливість рішень [9].

Особливу увагу приділяють медіації втручання нейтральної особи, яка допомагає сторонам знайти взаємовигідне рішення. Фасилітація спрямована на організацію ефективного діалогу та взаєморозуміння між працівниками. Використання цих методів дозволяє перетворити конфлікт із деструктивного чинника на ресурс для розвитку [1; 3].

Ефективне управління конфліктами включає системну профілактику. Серед ключових заходів: розвиток навичок емоційної компетентності, формування довіри, прозорі комунікації, своєчасне виявлення ознак напруженості (зниження продуктивності, скарги, пасивна агресія) [6; 7].

Сучасні виклики включають мультикультурні та віддалені команди, де конфлікти можуть виникати через різні культурні та комунікаційні стилі, часові зони або технологічні бар'єри. Для вирішення таких ситуацій важливі онлайн-тренінги, чіткі регламенти дистанційної роботи, використання цифрових платформ та регулярні зустрічі [4; 8].

Управління конфліктами є стратегічний процес, який допомагає організації не лише підтримувати стабільність, але й підвищувати ефективність та конкурентоспроможність. Конфлікти залишаються, але їхній ефект залежить від компетентності керівництва, культурної готовності колективу та системного підходу до їх розв'язання [9].

Конфлікти суттєво впливають на ефективність роботи організації. Вони можуть призводити до зниження продуктивності, росту плинності кадрів та емоційного вигорання працівників [2]. Водночас конструктивно керовані конфлікти здатні підвищити креативність, сприяти впровадженню інновацій

та розвитку командної взаємодії. Важливо враховувати, що вплив конфлікту залежить від часу його виявлення та стратегії реагування керівництва [3].

Дослідження показують, що організації, які мають ефективні системи управління конфліктами, характеризуються вищим рівнем задоволеності персоналу, кращою мотивацією та більшою гнучкістю у прийнятті рішень [4]. У таких організаціях працівники не бояться висловлювати свої ідеї та критикувати процеси, що стимулює професійне зростання та покращує внутрішню комунікацію.

У державних установах та великих корпораціях конфлікти часто мають структурний характер. Вони виникають через бюрократичні процедури, дублювання функцій та різне бачення стратегічних цілей між підрозділами [5]. Тут керівництво використовує системи контролю та прозорі процедури вирішення суперечок, а також формує колегіальні органи для обговорення конфліктних ситуацій.

В малих та середніх підприємствах конфлікти найчастіше міжособистісні. В таких організаціях більш ефективною є неформальна комунікація, регулярні командні зустрічі, наставництво та фасилітація [6].

У міжнародних і мультикультурних організаціях конфлікти часто виникають через культурні відмінності, різні комунікаційні стилі та підходи до роботи. Тут важливо застосовувати міжкультурні тренінги, стандарти комунікації та чіткі правила взаємодії [8].

Практичні методи управління конфліктами:

1. Медіація залучення нейтрального посередника, який допомагає сторонам конфлікту знайти компромісне рішення.
2. Фасилітація організація ефективного діалогу та обговорення проблем між працівниками, що сприяє виявленню реальних причин конфлікту.
3. Переговори безпосередня робота сторін з пошуком взаємовигідного рішення, часто застосовується у бізнесі та державному секторі.
4. Арбітраж рішення конфліктної ситуації через уповноважену третю сторону, яка приймає об'єктивне рішення.
5. Тренінги та коучинг навчання працівників емоційній компетентності, управлінню стресом, навичкам конструктивної взаємодії.

З поширенням дистанційної роботи зростає кількість онлайн-конфліктів, пов'язаних із неправильним тлумаченням повідомлень, нерівним доступом до інформації та обмеженою соціальною взаємодією. Ефективними методами у таких умовах є регулярні відеозустрічі, чіткі правила онлайн-комунікації, використання корпоративних чатів та платформ для спільної роботи [4; 8].

Також сучасні організації стикаються з викликами, пов'язаними з гібридними командами, коли частина співробітників працює дистанційно, а частина в офісі. Тут конфлікти можуть виникати через відчуття нерівності, обмежений доступ до інформації або різний рівень залученості. Для їх подолання застосовують цифрові регламенти, прозору систему оцінювання та регулярні командні онлайн-наради [8].

Профілактика конфліктів передбачає системну роботу з персоналом, включно з:

- розробкою корпоративної культури, що підтримує відкриту комунікацію;
- впровадженням систем мотивації та визнання досягнень;
- проведенням тренінгів з комунікації та емоційного інтелекту;
- створенням каналів для зворотного зв'язку;
- моніторингом психологічного клімату в колективі [6; 7].

Регулярний аналіз ситуацій дозволяє вчасно виявляти потенційні конфлікти та застосовувати превентивні заходи, що підвищує ефективність роботи та знижує ризики ескалації [9].

Управління конфліктами є складною, багатоплановою діяльністю, яка вимагає системного підходу. Конфлікти неминучі, але вони можуть бути як руйнівними, так і конструктивними. Головне завдання керівництва забезпечити виявлення причин суперечностей, розвиток комунікаційної культури, формування атмосфери довіри та ефективне застосування методів вирішення конфліктів [1; 2; 9].

Використання сучасних методів, таких як медіація, фасилітація, цифрові платформи та тренінги з управління стресом, дозволяє перетворити конфлікти з деструктивного чинника на джерело розвитку організації. Конструктивне управління конфліктами підвищує продуктивність, мотивацію працівників та конкурентоспроможність організації в цілому [3; 4; 8].

Ефективне управління конфліктами дозволяє організації не лише запобігати негативним наслідкам суперечок, а й використовувати їх для розвитку колективу, підвищення продуктивності та зміцнення командної взаємодії. Поєднання превентивних заходів, сучасних методів вирішення

конфліктів та розвитку комунікаційної культури створює сприятливе робоче середовище. Це, у свою чергу, підвищує мотивацію працівників та конкурентоспроможність організації в сучасних умовах.

Список літературних джерел:

1. Сорока О. В., Близнюк О. М. Управління конфліктними ситуаціями в сучасних організаціях // *Економіка та суспільство*, № 56, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3073/2996> (дата звернення 17.10.2025).
2. Чернікова Н. М., Бутенко В. М., Ісаєнко Ю. А. Управління конфліктами як складова ефективного менеджменту // *Економіка та суспільство*, 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4946/4888> (дата звернення 17.10.2025).
3. Наталя В., Терентьєва В., Вячеслав В., Нешта В. Аналіз анотації управління конфліктами в Україні // *Eco-Science*, 2024. URL: <https://surl.li/ncqybv> (дата звернення 17.10.2025).
4. Стеценко О. В. Управління конфліктами в організації: сучасні методи // *Педагогічні, економічні та правові науки*, 2020, № 5. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/15.pdf (дата звернення 17.10.2025).
5. Олійник І. В. Ефективні стратегії управління конфліктами в системі менеджменту підприємства // *Збірник наукових праць ТДТУ*, 2024. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2c9c38e1-11f5-497e-8f4c-9476b0d31770/content> (дата звернення 17.10.2025).
6. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О., Бекетов Ю. О. Управління конфліктами на підприємстві // *Економіка транспортного комплексу*, 2022, № 40. URL: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/268129/263886> (дата звернення 17.10.2025).
7. Городняк І. В. Методологічні засади дослідження управління конфліктами в організації // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2022, № 6. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/Metodologichni_zasadi_doslidzenna_upravlinna_konfli.pdf (дата звернення 17.10.2025).
8. Біловодська О. А. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств // *Економіка і суспільство*, 2017, № 10. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/33.pdf (дата звернення 17.10.2025).
9. Проценко М. В. Управління конфліктами в сучасній організації на прикладі ТОВ «СОНЕРА ГРУП». Магістерська робота, 2024. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/24161/1/Protzenko.pdf> (дата звернення 17.10.2025).

Яременко Єлизавета Русланівна, магістр

Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Науковий керівник – к. держ. упр., доцент Юник І.Г.

МОТИВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ У ЗМІЦНЕННІ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДИ

Сучасний етап розвитку українського суспільства характеризується динамічними процесами цифрової трансформації, які охоплюють усі сфери публічного управління. В умовах глобалізації, інформатизації та підвищення вимог громадян до відкритості влади електронне урядування стає ключовим інструментом модернізації управлінських процесів. Його запровадження в органах місцевого самоврядування сприяє формуванню ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина моделі управління, що забезпечує реальну участь жителів у прийнятті рішень.

Електронне урядування – форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян [1].

Враховуючи міжнародний досвід, розвиток електронного урядування виступає одним із ключових чинників успішного реформування державного управління та підвищення конкурентоспроможності країни. У сучасних умовах реформування будь-якої галузі базується на широкому впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечують досягнення необхідного рівня ефективності та результативності. Саме інструменти електронного урядування дають змогу суттєво покращити якість надання послуг громадянам і бізнесу, а також підвищити рівень відкритості, прозорості та ефективності діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування.

На сучасному етапі ключову роль відіграє Міністерство цифрової трансформації України, яке є основним реалізатором проєктів електронного урядування таких як: «Дія», «Трембіта», «Відкриті дані», «Smart City» тощо.

Мінцифри є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, робототехніки та роботизації, розвитку штучного інтелекту, розвитку напівпровідникових технологій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства, інформатизації; у сфері впровадження електронного документообігу; у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян; у

сферах відкритих даних, публічних електронних реєстрів, розвитку національних електронних інформаційних ресурсів та інтероперабельності, електронних комунікацій та радіочастотного спектра, розвитку інфраструктури широкосмугового доступу до Інтернету, електронної комерції та бізнесу; у сфері надання електронних та адміністративних послуг; у сферах електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг; у сфері розвитку ІТ-індустрії; у сфері розвитку та функціонування правового режиму Дія Сіті; у сфері хмарних послуг; у сфері організації та проведення азартних ігор та лотерейній сфері [2].

Так, серед актуальних державних проєктів електронного урядування можна виокремити такі:

- Єдиний державний портал адміністративних послуг – переведення адміністративних послуг в електронний вид;
- система електронної взаємодії органів виконавчої влади. Міжвідомчий електронний документообіг;
- відкриті дані – портал відкритих даних;
- електронні закупівлі – система Prozorro;
- стандарти інтероперабельності – електронна взаємодія державних інформаційних систем;
- інфраструктура електронної ідентифікації – електронний цифровий підпис та альтернативні механізми електронної ідентифікації (BankID, MobiliID) [3].

Цифрова трансформація регіонів є одним із ключових напрямів діяльності Міністерства цифрової трансформації України та важливою складовою загальнодержавних реформ. Міністерство послідовно працює над прискоренням впровадження цифрових технологій у громадах, водночас популяризує найкращі практики та досягнення регіонів у сфері цифровізації по всій країні. З метою обміну досвідом та координації цифрових змін на місцевому рівні Мінцифри спільно з партнерами створило спеціалізовані платформи — Smart City Club та Smart Regions Community, які сприяють розвитку цифрової взаємодії між регіонами.

Smart City Club – це експертна спільнота відповідальних за цифрову трансформацію найбільших міських громад України, серед яких керівники ІТ-підрозділів і цифрові лідери. Smart Regions Community – координації цифрової трансформації в регіонах та громадах, обміну досвідом, розв’язання проблемних питань, презентації цифрових продуктів та розвитку компетенцій [4].

Створені платформи покликані забезпечити координацію процесів цифрової трансформації в містах і регіонах, сприяти обміну досвідом, вирішенню практичних питань, презентації інноваційних рішень та розвитку цифрових компетентностей. Вони об’єднують експертну спільноту для спільної роботи над впровадженням інновацій у сфері місцевого самоврядування та регіонального розвитку.

Необхідність активного впровадження цифрової трансформації на місцевому рівні зумовлена низкою важливих чинників:

- цифрові технології суттєво впливають на життя громадян і діяльність бізнесу, тому важливо, щоб регіональні медіа висвітлювали цей вплив і популяризували успішні приклади цифрових змін;
- інформування населення про регіональні цифрові ініціативи підвищує рівень обізнаності та цифрової грамотності громадян, стимулюючи їх до активнішої участі у розвитку своїх громад через цифрові інструменти;
- цифровізація створює передумови для економічного зростання, залучення інвестицій і появи нових робочих місць. Крім того, активна позиція місцевих медіа у висвітленні цифрових процесів формує сприятливий клімат для інновацій, розвитку стартапів і залучення кваліфікованих фахівців у регіони.

Для більш точної оцінки ефективності та результативності запровадження електронного урядування Міністерством цифрової трансформації України був розроблений Індекс цифрової трансформації регіонів України.

Зазначений Індекс є одним з інструментів вимірювання ефективності роботи заступників голів ОВА з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації (CDTO) у 24 регіонах. Результати вимірювання дають змогу оцінити рівень цифрової зрілості регіонів у розрізі кожної сфери, спроможність місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування впроваджувати розроблені державні цифрові рішення на місцях, а також ступінь реалізації стратегічних цілей держави за напрямом цифрової трансформації та цифровізації [5]. Відповідно до нього проаналізуємо результати 2024 року:

1. Індекс цифрової трансформації регіонів України у 2024 р. становить близько 50 % (0,497 бала, де 1 - це максимальне значення). Оцінювання охоплює дев’ять ключових напрямів: інституційну спроможність, розвиток інтернету та центрів надання адміністративних послуг,

впровадження режиму «без паперів», цифрову освіту, розвиток електронних послуг, галузеву цифрову трансформацію, візитівку області та реалізацію індивідуальних проєктів CDTO.

2. Найвищі показники цифрової зрілості зафіксовані у Львівській (0,850), Дніпропетровській (0,844) та Одеській (0,805) областях. Середній рівень по країні залишається стабільним, однак спостерігається значна нерівномірність між регіонами.

3. Середнє значення галузевої цифрової трансформації становить близько 50%, що демонструє поступове зростання цифрових сервісів у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, екології та безпеки. Разом із тим, у 2024 році зафіксовано низький рівень розвитку режиму «без паперів» — лише 42%, що вказує на потребу активізувати перехід органів місцевого самоврядування до електронного документообігу.

4. Інституційна спроможність органів влади у сфері цифровізації оцінена на рівні 69%, а розвиток інтернет-інфраструктури — на 68%. Це свідчить про достатню технічну базу для впровадження е-послуг, але водночас наголошує на потребі підвищення кіберзахисту та інформаційної безпеки.

5. Покриття доступом до інтернету у соціальній інфраструктурі зростає. Станом на 2024 рік у понад 10 тис. шкіл, 4 тис. ЦНАП, 5 тис. бібліотек і 1 тис. соціальних закладів діють відкриті Wi-Fi зони.

6. У межах нового показника «індивідуальні проєкти CDTO» у 2024 році реалізовано 125 проєктів у різних регіонах: зокрема, 13 екологічних, 17 кібербезпекових, 15 оборонних та низку ініціатив, спрямованих на електронне врядування й громадську участь.

Загалом, результати 2024 р. демонструють поступовий перехід від формування цифрової інфраструктури до створення «цифрових екосистем» у громадах, які об'єднують електронні сервіси, освіту, управління та комунікацію між владою і громадянами.

Не менш важливим аспектом електронного урядування є розвиток електронної демократії, яка створює умови для реальної участі громадян у процесі прийняття рішень через цифрові інструменти. На відміну від традиційних форм участі, електронна демократія розширює можливості громадян для впливу на місцеву політику, роблячи цей процес більш доступним, прозорим і оперативним. Її основна мета полягає у зміцненні довіри між владою та суспільством, підвищенні підзвітності посадових осіб і формуванні культури партнерства між владою та громадою.

Серед ключових інструментів е-демократії, які активно впроваджуються в органах місцевого самоврядування України, варто виокремити електронні петиції, громадські бюджети, онлайн-консультації, опитування та електронні звернення. Яскравим прикладом е-демократії є платформа e-DEM.

Веб-платформа «Єдина платформа місцевої електронної демократії» (скорочено – e-DEM) має на меті надати громадянам легкий і зручний доступ до використання кількох інструментів електронної демократії. Ці інструменти покликані налагодити кращий взаємозв'язок громадян та влади у вирішенні різноманітних соціально важливих проблем. Зокрема, на платформі поєднані наступні сервіси:

- «місцеві електронні петиції», який дає можливість мешканцям міст впливати на розвиток своїх громад через звернення до органів влади з петиціями. Ці петиції розглядаються органами місцевого самоврядування у встановленому Законом особливому порядку за умови підтримки тексту петиції визначеною кількістю мешканців;

- «громадський бюджет», що надає можливість мешканцям пропонувати свої проєкти місцевого розвитку та/або впливати на розподіл визначеної частки коштів місцевого бюджету шляхом голосування за ті чи інші проєкти;

- «відкрите місто» — краудсорсингова інтернет-платформа із застосуванням геоінформаційних технологій для взаємодії мешканців з місцевою владою та комунальними підприємствами, а також — для самоорганізації громадян. Основне призначення сервісу — інформування мешканцями місцевої влади про актуальні проблеми благоустрою, житлово-комунальної сфери, інфраструктури тощо, для оперативного усунення цих проблем. Також на сервісі будуть реалізовані інші функції, що забезпечують активне залучення мешканців для вирішення питань місцевого розвитку;

- «електронні консультації з громадськістю» — надає органам місцевої влади можливість залучати пропозиції мешканців щодо питань розвитку міст та громад, організовувати обговорення проєктів документів перед їх розглядом та схваленням, проводити місцеві опитування в різних формах з метою вивчення думки активної частини мешканців міст [6].

Отже, електронне урядування у системі місцевого самоврядування України поступово переходить від окремих цифрових рішень до комплексної моделі управління, що базується на даних, відкритості та співпраці з громадою. Цей процес не лише оптимізує роботу органів влади, а й підвищує якість публічних послуг, спрощує доступ громадян до управлінських процесів та формує нові стандарти взаємодії на місцевому рівні.

Розвиток електронної демократії стає важливим індикатором зрілості місцевого врядування. Залучення мешканців через цифрові платформи петицій, консультацій чи громадських бюджетів поступово перетворює громади на активних учасників ухвалення рішень. Це сприяє більш обґрунтованій політиці, підвищенню прозорості й зміцненню довіри між владою та суспільством.

Водночас цифрова трансформація залишається нерівномірною між регіонами. Рівень цифрової інфраструктури, кадрової спроможності та кіберзахисту потребує подальшого вдосконалення. Важливим завданням є не лише впровадження нових сервісів, а й формування сталої цифрової культури серед посадовців та громадян.

У перспективі електронне урядування має стати інструментом підвищення ефективності місцевої політики, розвитку громад і зміцнення інституційної спроможності місцевого самоврядування. Його успішна реалізація залежить від узгодженості державних і регіональних стратегій, належного фінансування, а також готовності суспільства до постійного оновлення управлінських практик у цифровому середовищі.

Список літературних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядж. Каб. Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-r#Text> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Питання Міністерства цифрової трансформації : Постанова Каб. Міністрів України від 18.09.2019 № 856: станом на 26 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-n#Text> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Suhan I. S., Senko A. I. E-governance in Ukraine: legal aspects and development prospects. Uzhhorod National University Herald. Series: Law. 2025. Т. 4, № 86. С. 84 – 88. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.13> (дата звернення: 14.10.2025).
4. Заболотенко Д., Герасимюк К. Цифрова трансформація місцевого самоврядування та розвиток професійних компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2024. № 1. С. 71 – 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.09> (дата звернення: 15.10.2025).
- 5.. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2024 року. Міністерство цифрової трансформації України URL: <https://backend.hromada.gov.ua/storage/uploads/files/research/indexs-cifrovoyi-transformaciyi-regioniv-ukrayini-pidsumki-2024-roku/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf> (дата звернення 15.10.2025)
6. Про нас. Єдина платформа місцевої електронної демократії: вебсайт E-DEM.UA. URL: https://e-dem.ua/about_us (дата звернення: 15.10.2025).

Яруш Владислав Сергійович, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.е.н., професор Шульга О. А.

СУТНІСТЬ, СПЕЦИФІКА ТА МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАЛИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Діяльність малих підприємств у процесі післявоєнної відбудови України відзначається підвищеною невизначеністю, обмеженістю ресурсів та високою динамікою зовнішнього середовища. На думку Кузьміна О.Є., ефективне управління в таких умовах повинно поєднувати традиційні методи менеджменту з інноваційними підходами, що забезпечують адаптивність і стійкість підприємств [1]. Сутність управління малими підприємствами полягає у забезпеченні функціональної та стратегічної цілісності, оптимізації використання ресурсів, підвищенні гнучкості прийняття рішень та здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. В умовах післявоєнної відбудови важливим стає не тільки відновлення виробничих потужностей, а й впровадження інноваційних моделей управління, що забезпечують конкурентоспроможність і стійкий розвиток бізнесу.

Малі підприємства часто мають обмежені фінансові, кадрові та матеріальні ресурси, що підвищує ризикованість управлінської діяльності. За думкою Іваненка С.О., оцінка ефективності управління має охоплювати фінансові, операційні, інноваційні та соціальні аспекти діяльності, оскільки ефективність підприємства не обмежується лише прибутковістю [2]. Особливо критичною є здатність підприємства швидко адаптуватися до перебоїв у постачанні, нестачі кваліфікованих кадрів, зміни регуляторного та податкового середовища. Сучасні методи оцінки ефективності управління поєднують аналіз результативності, процесів і стратегічної орієнтації підприємства.

Важливим аспектом управління є інтеграція системи моніторингу зовнішнього середовища з інструментами стратегічного планування та ризик-менеджменту. Петренко М.В. підкреслює, що застосування адаптивного підходу дозволяє малим підприємствам не лише зменшити негативні наслідки зовнішніх шоків, а й виявляти нові можливості для розвитку, залучення інвестицій та реалізації інноваційних проектів [3]. Практика показує, що використання цифрових платформ та бізнес-аналітики значно підвищує ефективність управлінських рішень, забезпечує швидку корекцію стратегій і оптимізацію ресурсів.

Оцінка ефективності управління малими підприємствами передбачає комплексне застосування фінансово-економічних, організаційно-управлінських та інноваційно-цифрових методів. Фінансово-економічні показники включають прибутковість, ліквідність, рентабельність, оборотність активів і ефективність використання ресурсів. Організаційно-управлінські методи охоплюють структуру управління, якість прийняття рішень, рівень мотивації та комунікацій, а також адаптивність організаційної моделі. Інноваційно-цифрові показники оцінюють рівень впровадження новітніх технологій, автоматизації процесів, цифровізації управління та навчання персоналу [4].

На думку Кузьміна О.Є., інтеграція цих методів дозволяє здійснювати комплексну оцінку не лише поточного стану підприємства, а й перспектив його розвитку в умовах післявоєнної відбудови [1]. Важливою складовою такого підходу є адаптивна карта ефективності, яка комбінує фінансові, операційні та інноваційні показники, забезпечуючи швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища.

У практичному аспекті, малим підприємствам доцільно застосовувати комбіновані методи оцінки, що включають: аналіз фінансових результатів (рентабельність, прибутковість, оборотність активів), оцінку управлінських процесів (якість прийняття рішень, рівень мотивації персоналу, організаційна структура), оцінку інноваційної активності (впровадження цифрових платформ, інноваційні проекти, навчання персоналу) та ризик-менеджмент (моніторинг ризиків, оцінка зовнішніх загроз та можливостей) [5].

У таблиці 1 представлені ключові виміри ефективного управління та їх вплив на здатність малих підприємств адаптуватися та розвиватися у повоєнних умовах. Практичні приклади показують, що малі підприємства у повоєнний період активно застосовують адаптивні підходи до планування та контролю. Локальні виробники меблів у центральній Україні використовують цифрові платформи для відстеження запасів, моніторингу постачальників та оптимізації виробничих циклів, що дозволяє скоротити час простою та підвищити ефективність використання ресурсів. Подібні приклади підтверджують, що інноваційні методи управління та адаптивне оцінювання результатів забезпечують швидке відновлення та стійкий розвиток бізнесу навіть у складних умовах.

Таблиця 1

Виміри ефективного управління та їх вплив на розвиток малих підприємств у відбудові

Вимір управління	Інструмент / Метод	Вплив на ефективність та розвиток
Моніторинг зовнішнього середовища	Бізнес-аналітика, Risk-based DSS	Забезпечує швидку реакцію на зміни ринкових умов, законодавства, соціально-економічні ризики
Оцінка фінансових показників	KPI, фінансові коефіцієнти	Дає можливість контролю ліквідності, рентабельності, ефективного використання ресурсів
Управління персоналом	HR-аналітика, мотиваційні програми	Підвищує продуктивність, зменшує дефіцит кваліфікованих кадрів, адаптує персонал до нових умов
Інноваційна активність	Впровадження ІКТ, цифрові платформи, інноваційні проекти	Забезпечує конкурентоспроможність, швидке відновлення операцій та підвищення якості управління
Стратегічне планування	Адаптивні сценарії, короткі ітераційні цикли	Підвищує гнучкість управління, дозволяє швидко коригувати стратегії та оптимізувати ресурси
Ризик-менеджмент	ERM, оцінка зовнішніх та внутрішніх ризиків	Забезпечує обґрунтованість рішень та стабільність функціонування підприємства в умовах нестабільності

Джерело: складено за даними: [1;2;4;5;7]

Таким чином, сутність ефективного управління малими підприємствами у процесі повоєнної відбудови України полягає у комплексному використанні фінансових, організаційних та інноваційних інструментів, інтеграції ризик-менеджменту та застосуванні адаптивного підходу до стратегічного управління. Такий підхід забезпечує високу адаптивність підприємств, ефективне використання обмежених ресурсів та стійке функціонування в умовах післявоєнної невизначеності, створюючи основу для довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

Список літературних джерел:

1. Кузьмін О.Є. Адаптивне управління малими підприємствами в умовах нестабільності. Економіка і суспільство. 2023. № 12. С. 45–50.
2. Іваненко С.О. Методи оцінки ефективності управління малими підприємствами. Бізнес та інновації. 2022. № 4. С. 33–38.
3. Петренко М.В. Інноваційні підходи до менеджменту в умовах післявоєнної відбудови. Економічний аналіз. 2023. № 6. С. 57–63.
4. Ковальчук Т.І. Цифровізація управління та підвищення ефективності малого бізнесу. Інноваційна економіка. 2021. № 2. С. 19–25.
5. Бондаренко А.Ф. Ризик-менеджмент у малих підприємствах: сучасні методи та практики. Фінанси і управління. 2023. № 3. С. 41–47.
6. Литвиненко О.В. Стратегічне планування та адаптивні моделі розвитку малих підприємств. Менеджмент XXI століття. 2022. № 1. С. 12–20.
7. Гнатюк І.П. Інноваційна оцінка ефективності управління у малому бізнесі. Бізнес-економіка. 2023. № 5. С. 28–34.

Gerasymenko Dmytro, PhD student
Private Higher Educational Institution "European University"

BEHAVIORAL FACTORS IN THE REENGINEERING OF THE PRIVATE HEALTHCARE SECTOR DEVELOPMENT: POST-WAR PERSPECTIVES

In today's full-scale war in Ukraine, the private healthcare sector plays a critically important role in providing medical care to the population. Public medical facilities often face infrastructure destruction, resource shortages, and overload, while private clinics, centers, and networks take on a significant part of the burden, delivering services amid uncertainty. Reengineering, as a process of radically restructuring business operations, becomes an essential tool for adapting these enterprises to new realities. However, the success of reengineering depends not only on economic calculations, such as cost optimization or technology implementation, but also on behavioral factors – motivation, emotional responses, and social interactions among stakeholders. In the post-war period, when society is dealing with collective trauma, these factors can either accelerate recovery or become a major barrier.

My dissertation focuses on the economic-behavioral aspect of reengineering the development of the private healthcare sector, and these theses are part of that research. The topic's relevance stems from the war leading to mass migration of medical personnel (estimates suggest 20-30% of specialists have left the country), psychological burnout, and economic instability, which requires not just physical rebuilding but also rethinking human interactions within the system [1]. Without considering behavioral aspects, reengineering risks staying at the theoretical level, without bringing real changes. The aim of these theses is to analyze behavioral factors in the reengineering of the private healthcare sector and outline post-war perspectives for integrating them into management processes.

Theoretical Foundations of Reengineering and Behavioral Factors. Reengineering business processes, a concept first formulated by M. Hammer and J. Champy in the 1990s, involves a fundamental overhaul of processes to achieve dramatic improvements in efficiency, speed, and quality. In the private healthcare sector, this might involve implementing digital patient management systems, optimizing medication supply logistics, or reorganizing team workflows. However, the traditional approach to reengineering often overlooks the human element, focusing on technical aspects. This is where behavioral economics comes in, studying how cognitive biases, emotions, and social norms influence decision-making. For example, D. Kahneman and A. Tversky's prospect theory explains why people fear losses (like losing familiar processes) more than they value potential gains from changes.

In Ukraine's post-war context, behavioral factors take on special importance. The war causes chronic stress, post-traumatic syndrome, and reduced motivation, directly affecting medical personnel's productivity. Studies show that chronic stress from military actions leads to more errors in medical practice, decreased empathy toward patients, and higher burnout rates [2]. In private enterprises, where motivation is often tied to financial incentives, behavioral barriers show up as resistance to change: doctors might resist new

protocols due to fear of failure, and managers might underestimate the team's emotional state. Additionally, patient behavior plays a role – in the post-war period, people might avoid medical services due to economic hardships or psychological barriers, like the stigma around mental health. Thus, reengineering should incorporate elements of behavioral science, such as "nudges" (gentle prompts), to ease adaptation.

Analysis of Behavioral Factors in Ukraine's Post-War Context. Let's consider the key behavioral factors influencing reengineering in the private healthcare sector. First, resistance to change is a natural reaction, amplified by war-related trauma. In private clinics like the "Dobrobut" or "Borys" networks, which have already adapted to wartime conditions through telemedicine, resistance shows in low staff participation in training. According to surveys, up to 40% of medics during the war experience burnout, making them less open to innovations [3]. Second, motivational factors: in a post-war economy, private enterprises can use bonuses or psychological support programs to encourage behavior. For instance, introducing gamification (rewards for meeting KPIs) can turn routine processes into motivating ones.

Third, social interactions: team behavior affects overall efficiency. In the post-war period, when many medics are veterans or refugees, reengineering must account for cultural norms and collective trauma. A case from a private clinic in Kharkiv, which reorganized processes after shelling with a focus on team psychological support sessions, showed a 15-20% productivity increase. The economic aspect intertwines with the behavioral: investments in mental health pay off through reduced staff turnover. However, challenges remain significant – specialist shortages, inflation, and funding instability force enterprises to balance short-term survival with long-term development.

To illustrate the impact of behavioral factors, let's present a table (Table 1) comparing key barriers and strategies for overcoming them in post-war reengineering.

Practical Recommendations for Reengineering Considering Behavioral Factors. For successful development of the private healthcare sector in post-war Ukraine, it's recommended to integrate behavioral tools at all stages of reengineering. This means going beyond just fixing buildings or buying equipment – it's about understanding how people think and feel after the trauma of war, and building systems that support them. First, conduct a behavioral factors audit: this could involve simple surveys or interviews with staff and patients to spot common biases, like fear of new technology or reluctance to seek help due to stigma. For example, asking questions about daily stresses or what makes them resist changes can reveal hidden issues, helping managers tailor their approaches. Tools like anonymous feedback apps could make this easier and more honest.

Second, implement mental health support programs, as advised by international organizations like the WHO, with a special focus on veteran medics who may be dealing with their own traumas while caring for others. The WHO has highlighted that one in four Ukrainians is at risk of developing mental illnesses due to the war, such as post-traumatic stress, so these programs should include regular counseling sessions, peer support groups, and even short workshops on stress management. In private clinics, this might mean partnering with NGOs to offer free therapy for employees, which not only reduces burnout but also boosts loyalty and productivity. We've seen from ongoing efforts that scaling up psychosocial services in war-affected areas, like training community health workers, can make a big difference in rebuilding trust and resilience.

Table 1

Behavioral Barriers and Strategies in Reengineering the Private Healthcare Sector

Behavioral Barrier	Description in Post-War Context	Overcoming Strategy	Expected Effect
Resistance to Change	Fear of losses due to war trauma, habit to old processes	Behavioral adaptation trainings, nudges (reminders of benefits)	20-30% reduction in resistance, increased adaptability
Staff Burnout	Chronic stress, decreased motivation	Psychosocial support programs, participation bonuses	15% productivity growth, reduced turnover
Patient Behavior	Avoiding services due to economic/psychological barriers	Trust-building campaigns, digital services	10-15% increase in patient flow

Source: author's development based on [2; 3].

Third, use economic incentives combined with behavioral ones: for instance, "pay-for-performance" models where staff get bonuses for meeting goals, but spiced up with gamification elements like

leaderboards or badges for completing training modules. This taps into people's natural desire for recognition and fun, making changes feel less like a chore. In the recovery context, with expected inflows of investments from the EU and USA – such as the EU's €600 million package for energy, transport, and business resilience, or the broader €2.3 billion agreements aimed at unlocking up to €10 billion in total investments – private enterprises can collaborate with the state on joint programs. Think digitalization projects that consider the human factor, like apps for patient scheduling that include gentle reminders or personalized tips to encourage follow-ups, funded through these international partnerships. This not only brings in money but also expertise from abroad.

Cases from other post-conflict countries, like Iraq or Bosnia, show that ignoring behavior leads to reform failures – for example, in Iraq, the health system struggled with dilapidated infrastructure and entrenched issues because underlying tensions weren't addressed, leading to ongoing shortages and inefficiencies. In Bosnia, post-conflict health reforms sometimes exacerbated divisions if they didn't account for social and emotional needs, but successes came when there was a focus on coordination and learning from past mistakes. On the flip side, integrating behavioral aspects – like building inclusive systems that heal divisions – ensures sustainability, creating healthier communities in the long run. For Ukraine, this means avoiding those pitfalls by prioritizing people-centered approaches from the start, perhaps drawing on feminist or human-centered recovery strategies that emphasize equity and emotional well-being. Overall, these recommendations aren't just ideas; they're practical steps that can turn recovery into real progress, making private healthcare more adaptive and supportive.

Development Perspectives. Post-war Ukraine has a unique opportunity to turn reengineering of the private healthcare sector into a model of resilience, not just surviving the conflict but emerging stronger and more innovative. Behavioral factors, if properly accounted for, will become the foundation for innovations that blend technology with human needs: from AI diagnostics with a human interface, where algorithms analyze symptoms but incorporate nudges to encourage patient honesty about their mental state, to entire clinic networks focused on mental health integration. For instance, AI could help in behavioral health screenings by spotting patterns in patient data that signal early signs of stress or trauma, allowing for quicker interventions in primary care settings. In conflict zones like Ukraine, AI has shown potential to revitalize healthcare by optimizing resource allocation while considering the psychological impacts of war, drawing lessons from places like Syria. This could include AI-driven therapy tools that adapt to individual behaviors, making mental health support more accessible in remote or damaged areas.

The national recovery strategy should include these aspects, investing in manager education through workshops on behavioral economics and AI ethics, and in research to test these innovations locally. With support from international partners, like the World Bank's projects strengthening public health systems or U.S. security cooperation that could extend to health tech, Ukraine could pioneer models where AI helps address the behavioral health crisis, such as using it for diagnosis and personalized therapy plans that factor in post-trauma responses. This isn't without challenges – we need to watch for biases in AI to ensure fair outcomes, but the payoff could be huge, like reducing wait times and improving patient-clinician relationships by freeing up time for real human connections.

In conclusion, reengineering without a behavioral component is an incomplete transformation – it's like rebuilding a house without considering who lives in it. Economics and people are two sides of the same coin, and only their balance will ensure the sector's prosperity in the post-war period, turning Ukraine's healthcare into a beacon of innovative, compassionate care.

References

1. The Urgency of Reengineering the Private Healthcare Sector [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/393060647_NEVIDKLADNIST_REINZINIRINGU_PRIVATNOGO_SEKTORU_OHOR_ONI_ZDOROV%27A
2. Lavrynenko H. The Factor of Mental Health in the Post-War Recovery and Sustainable Development of Ukrainian Society [Electronic resource] / H. Lavrynenko, H. Shapovalov, S. Khrypko [et al.] // *European Journal of Sustainable Development*. – 2025. – Vol. 14, iss. 2. – P. 782–796. – DOI: 10.14207/ejsd.2025.v14n2p782. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/392486685_The_Factor_of_Mental_Health_in_the_Post-War_Recovery_and_Sustainable_Development_of_Ukrainian_Society
3. Pinchuk I. Mental health services during the war in Ukraine: 2-years follow up study [Electronic resource] / I. Pinchuk, Yu. Yachnik, R. Goto, N. Skokauskas // *International Journal of Mental Health Systems*. – 2025. – DOI: 10.1186/s13033-025-00667-9. – Access mode: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11951524/>

Didur Kateryna Mykolaivna,
Doctoral candidate at the Department of Economics,
Dnipro State Agrarian and Economic University

POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR AND THE SAFEGUARDING OF NATIONAL FOOD SECURITY

The restoration of Ukraine's agricultural sector following the war represents one of the foremost priorities of national economic policy, given that the effective functioning of this sector directly influences not only the country's food security but also the stability of domestic food markets, rural livelihoods, and Ukraine's overall competitiveness in the global agricultural arena. Military operations have inflicted substantial damage on production capacities, disrupted critical logistics corridors, and destroyed essential infrastructure, resulting in a pronounced decline in the cultivation of strategically significant crops. These disruptions extend beyond mere production, affecting storage facilities, processing units, and transportation networks, which collectively exacerbate post-harvest losses and constrain supply chain efficiency. Additionally, limited access to high-quality seeds, fertilizers, modern machinery, and advanced agronomic practices has significantly impeded the resumption of agricultural activity. The combination of these factors has not only slowed the recovery of production volumes but has also adversely affected rural livelihoods, heightening economic vulnerability among farm-dependent communities. Social and economic fragility is particularly acute in regions heavily reliant on small and medium-sized farms, where reduced income, infrastructure destruction, and interrupted market access exacerbate inequalities and hinder sustainable rural development. Addressing these challenges requires coordinated policy interventions, targeted financial support, and the systematic introduction of modern technologies to ensure the resilience, adaptability, and long-term sustainability of Ukraine's agricultural sector.

According to expert assessments, approximately 30-40% of small and medium-sized farms found themselves in a highly vulnerable state, as significant losses of working capital, infrastructure destruction, and disrupted logistics constrained their ability to conduct effective economic activities. Small and medium agribusinesses, which traditionally supply local markets and niche consumer segments, lose financial resilience and the ability to invest in production modernization, high-quality seeds, fertilizers, and modern equipment in such crisis conditions. This situation poses a direct threat to the country's food stability because the reduction in productivity among small and medium farms automatically affects domestic production volumes, the availability, and the diversity of food products for the population. In the long term, the weakness of this segment could lead to the concentration of production in large agribusiness holdings, which, although providing economies of scale, increases domestic market dependence on a few key players and makes it more vulnerable to external shocks, price fluctuations, and global risks.

One of the key barriers to stabilizing and restoring the agro-industrial complex remains limited access to financial resources. Bank loans, which traditionally serve as the primary source of external financing, remain unavailable to most small and medium-sized farms due to high interest rates, which in 2024 ranged from 20-22% per annum, and due to post-war economic uncertainty. Consequently, financial flows are concentrated in large agribusinesses that can provide necessary collateral and financial reporting, while small producers are forced to rely on their own resources or informal financing channels, significantly limiting their competitiveness and flexibility. This situation creates a structural imbalance in the sector: large agricultural enterprises concentrate most financial flows and have priority access to technologies and markets, whereas small and medium-sized farmers remain financially vulnerable.

The state seeks to compensate for these structural imbalances in the agricultural sector through the implementation of comprehensive agro-industrial support programs aimed at ensuring the financial stability of farms and developing production potential. One of the key initiatives is the "Affordable Loans 5-7-9%" program, which in 2023 enabled farmers to attract over 70 billion UAH. These funds were critical for supporting farm finances during the sowing campaign, providing working capital, purchasing seeds, fertilizers, and fuel, and planning the production process with risk management considerations [1]. In addition to loan support, the government actively implements mechanisms to compensate for the cost of domestic machinery and equipment, promoting modernization of agricultural enterprises without the need for large one-time expenditures. Grant programs for farmers and initiatives to stimulate livestock farming facilitate the development of niche productions, strengthen local markets, and increase product added value. Such measures create conditions for a more balanced sector development and enhance the competitiveness of small and medium producers at national and international levels. However, the overall volume of state support in 2023, amounting to about 1% of GDP, remains significantly lower than in European Union

countries, where agricultural funding exceeds 1.5% of GDP. This highlights the insufficient scale and systemic nature of national agricultural support policies and underscores the need to develop more comprehensive long-term programs that take into account the specifics of small and medium-sized farms, introduce innovative financial instruments, develop insurance mechanisms, and promote public-private partnerships [4].

In the context of post-war recovery, the systematic mobilization and strategic utilization of international financial resources is of paramount importance. Such engagement not only addresses the shortage of domestic investment funds but also facilitates the introduction of modern technologies, innovative management practices, and international best standards across the agricultural sector. For example, the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) invested over half a billion euros in the modernization of production facilities, the upgrade of logistics systems, and the optimization of agricultural product supply chains. These targeted investments significantly enhance the competitiveness of Ukrainian farmers in both domestic and international markets, ensure the rapid restoration of production capacities, minimize post-harvest and transportation losses, and foster operational efficiency [2]. Similarly, in 2023, the World Bank approved projects totaling \$300 million aimed at restoring critical irrigation systems, modernizing farms in southern regions, and providing comprehensive support to small and medium-sized agricultural producers [5]. These projects not only strengthen the physical infrastructure but also improve technical expertise, farm management practices, and resilience to environmental and economic shocks. A particularly effective instrument of international financial support is the agricultural receipts mechanism, actively promoted by the International Finance Corporation (IFC). This mechanism allows farmers to obtain financing against future harvests without requiring substantial liquid assets – a critical advantage for small and medium farms operating in post-conflict conditions, where internal resources and credit histories are often limited. Beyond providing access to capital, the agricultural receipts mechanism increases the overall investment attractiveness of the sector, incentivizes private and international investment, and supports the integration of innovative financial and operational models into the agricultural value chain [3].

By combining these financial instruments with targeted technical assistance, knowledge transfer, and infrastructure development, international partners help to establish a resilient, technology-driven, and investment-friendly agricultural ecosystem, laying the foundation for sustainable long-term growth, food security, and global market integration.

Equally important is the comprehensive modernization of management practices, operational processes, and logistics systems within the agricultural sector. The implementation of digital platforms, electronic marketplaces, and automated production management systems plays a critical role in optimizing supply chains, minimizing post-harvest losses, and improving the efficiency of material, labor, and financial resource allocation. These technologies not only enhance real-time monitoring of production and inventory but also enable predictive analytics for crop yields, demand forecasting, and resource planning, thereby improving strategic decision-making across all levels of agricultural enterprises. Leasing of agricultural machinery has emerged as a strategic instrument for small and medium-sized farms, allowing them to modernize their equipment fleet without substantial upfront capital investments. This ensures continuous production, maintains operational stability, and strengthens domestic food supply chains. In parallel, the development of credit cooperatives, local microfinance platforms, and tailored financial instruments provides small-scale farmers with equitable access to loans under favorable conditions – opportunities that were previously available almost exclusively to large agribusiness holdings. The systematic integration of international financial support, advanced technologies, and innovative lending mechanisms establishes a robust and adaptive foundation for the sustainable recovery of the agricultural sector. Such a multi-layered approach not only strengthens the resilience of small and medium farms against economic, climatic, and geopolitical shocks but also facilitates long-term sectoral growth, promotes competitiveness in global markets, and ensures national food security. By fostering technological adoption, enhancing access to capital, and improving operational efficiency, these measures collectively support a more resilient, inclusive, and sustainable agricultural ecosystem.

A critical element of post-war agricultural stabilization and development is the comprehensive development of agricultural insurance and risk management systems. Ukrainian agriculture, in the context of military actions, climate change, and economic instability, has proven extremely vulnerable, as any adverse events – including crop damage, supply chain disruptions, or market price fluctuations – can lead to critical losses in production and farmers' income. Agricultural insurance reduces these risks, providing financial protection for farms and agribusinesses. It covers crop and livestock insurance, as well as risks associated with technical failures or logistical issues, which is especially relevant for post-war infrastructure recovery.

Widespread implementation of insurance mechanisms not only mitigates direct economic losses but also ensures farmers' financial resilience, which is crucial for maintaining the stability of key crop production – grains, oilseeds, vegetables, and fruits – which form the backbone of the country's food security. Furthermore, agricultural insurance stimulates farmers' access to bank loans and investments, as insurance policies reduce credit default risk. Experts estimate that establishing a nationwide crop insurance system could increase credit accessibility for small and medium farms by 20-30%, directly influencing their ability to invest in modernizing equipment, purchasing high-quality seeds, fertilizers, and new technologies. Integrating risk management systems with insurance mechanisms into state agricultural policy is essential, as it not only compensates for direct losses during emergencies but also forms strategic reserves to ensure national food stability. For example, combining insurance tools with state guarantees or premium subsidy programs can significantly reduce financial barriers for farmers. Beyond economic effects, agricultural insurance fosters a culture of risk management and improves farmers' professional literacy in production planning. In the context of climate change, which increases the frequency of droughts, floods, and extreme temperature fluctuations, systematic insurance becomes a key adaptation tool, allowing farmers to forecast financial flows, plan investments, and make informed managerial decisions even under high-risk conditions.

Equally important is the development of robust public-private partnerships (PPPs) and the strategic integration of Ukraine's agricultural sector into global value chains. Effective cooperation between the state, private enterprises, financial institutions, and international organizations not only ensures access to critical financing but also facilitates the widespread adoption of advanced technologies, evidence-based management practices, and standardized approaches to production, processing, and logistics. Such partnerships can include joint investment projects, co-financed infrastructure development, knowledge transfer programs, and capacity-building initiatives that enhance the competitiveness of domestic producers on both national and international markets. The success of these processes is heavily contingent upon the transparency of the legal and regulatory framework, the predictability of state policy, and the efficiency of governance institutions. Clear, consistent, and enforceable regulations reduce investment risk, encourage private and foreign direct investment, and promote long-term sustainability within the sector. Furthermore, the alignment of national agricultural policies with international standards – such as food safety regulations, environmental sustainability criteria, and labor compliance – enhances Ukraine's ability to participate in global trade, attract high-value contracts, and integrate into complex international supply chains. In addition, effective PPPs can foster innovation ecosystems by linking agritech startups, research institutions, and commercial farms. Such collaboration encourages the development and adoption of digital farming technologies, precision agriculture, climate-smart practices, and sustainable supply chain management. By creating an environment where knowledge, capital, and technology flow efficiently between public and private actors, Ukraine can not only accelerate the modernization of its agricultural sector but also build resilience against economic, climatic, and geopolitical shocks. In this context, predictable and transparent governance, coupled with proactive international engagement, forms the cornerstone for achieving both sectoral growth and broader socio-economic stability.

The restoration of Ukraine's agricultural sector after the war represents a complex, multidimensional process that extends far beyond the mere rebuilding of damaged production capacities. It encompasses the establishment of a fundamentally new management system that is resilient, adaptive, and capable of responding effectively to both current and future challenges. Achieving such a transformation requires a careful and strategic balance between financial resources, technological modernization, risk management frameworks, and comprehensive social support mechanisms for agricultural producers. Financial resources must not only cover immediate recovery needs but also provide long-term investment capacity to modernize infrastructure, enhance productivity, and foster sustainable growth across the sector. Technological modernization plays a critical role in this transformation. The integration of precision agriculture, digital platforms, automated production management systems, and modern machinery allows farmers to optimize input use, reduce post-harvest losses, and increase operational efficiency. Advanced agronomic practices, data-driven decision-making, and logistics optimization are essential to rebuilding production in a way that is both economically viable and environmentally sustainable. Complementing technological innovation, risk management tools – including crop and livestock insurance, hedging strategies, and climate adaptation programs – help mitigate the vulnerability of farmers to economic, climatic, and geopolitical shocks. Equally important is the social dimension of recovery. Small and medium-sized farms, which form the backbone of local food systems and rural employment, require targeted support to restore financial stability, retain skilled labor, and maintain production diversity. Programs that facilitate access to affordable credit, grants, technical assistance, and cooperative frameworks are crucial to ensuring that these farms can participate fully in the post-war recovery process. Preserving the diversity of producers not only strengthens resilience but also

enhances competitiveness, fosters innovation, and maintains the social and economic fabric of rural communities.

Successful recovery also depends on systematic coordination and collaboration among state institutions, private enterprises, and international partners. Public-private partnerships, international investment programs, and multilateral development initiatives provide both financial backing and technical expertise, creating an enabling environment for sustainable growth. Strategic planning must be adaptive, data-driven, and aligned with broader national priorities to ensure that recovery efforts translate into long-term stability, increased productivity, and enhanced national food security. Only through such a comprehensive, integrated, and forward-looking approach can Ukraine's agricultural sector be effectively restored, its domestic markets stabilized, and the country's food security reliably safeguarded, while simultaneously promoting innovation, resilience, and competitiveness at both the national and global levels.

Список літературних джерел

1. Affordable Loans 5-7-9% (2024), Financial support for farmers through preferential loans, Cabinet of Ministers of Ukraine, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-579-ahrovyrobnyky-zmozhut-prodovzhyty-pilhovi-kredyty-shche-na-rik> (Accessed 15 Sep 2025).
2. EBRD (2024), Investments in modernization of agricultural enterprises and infrastructure, EBRD, Kyiv, Ukraine, available at: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/263947.html (Accessed 15 Sep 2025).
3. IFC (2020), Implementation of agricultural receipts mechanism for financing against future harvest, IFC, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.ifc.org/uk/pressroom/2020/24634> (Accessed 15 Sep 2025).
4. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2024), Official reports and statistical data on the state of the agricultural sector after the war, Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, Kyiv, Ukraine, available at: <https://niss.gov.ua/news/statti/pidsumky-funktsionuvannya-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2024-rotsi> (Accessed 15 Sep 2025).
5. World Bank (2024), Financing projects for irrigation recovery and support of small and medium-sized farms, World Bank, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-otrymaie-50-mln-hrantu-v-ramkakh-proektu-svitovoho-banku-dlia-vidnovlennia-silskoho-hospodarstva> (Accessed 15 Sep 2025).

Rudenko Valentyna

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

PERSONNEL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Personnel management is one of the key functions of modern management, ensuring the effective operation of enterprises, organizations, and institutions. In peacetime, HR policy focuses on recruitment, training, development, and employee motivation. However, in conditions of instability—especially as a result of war, economic crisis, or social upheaval—these processes become more complicated and require flexible, adaptive, and innovative approaches to working with personnel.

Ukrainian enterprises and organizations currently operate in extremely challenging conditions: disrupted logistics, business relocation, loss of human capital, emotional burnout, part-time employment, and threats to employee safety. Under such circumstances, personnel management goes beyond traditional administrative tasks and becomes a strategic tool for recovery, resilience, and growth.

The purpose of this paper is to highlight current approaches to personnel management in unstable conditions and to outline practical recommendations for preserving, motivating, and developing human capital during the period of post-war reconstruction in Ukraine.

The primary task of personnel management during wartime is to ensure the physical and psychological safety of employees, which becomes the foundation for the further stabilization of the enterprise's operations. In the context of armed conflict, key challenges for HR systems include a reduction in workforce numbers due to employee mobilization, relocation of enterprises to safer regions, and the disruption of logistical and communication links between organizational units. Additionally, there is a noticeable decline in motivation and productivity, caused by chronic stress, anxiety, and information overload. [1]

In response to these challenges, HR departments must shift from performing solely administrative functions (such as recordkeeping or working time tracking) to becoming strategic partners in organizational management. This involves developing a comprehensive personnel support policy, active participation in change planning, fostering a crisis-resilient corporate culture, and implementing flexible solutions related to employment, remote work, retraining, or employee rotation. In this way, the HR unit transforms into a key element of ensuring business resilience and adaptability under conditions of instability.

Table 1.

Tools of Adaptive HR Management

Category	Tools	Purpose
Organizational	Remote work, flexible schedules	Ensuring flexibility
Emotional support	Psychologists, informal communication	Motivation, team cohesion
Motivation	Gamification, career growth, personalized rewards	Employee retention

One of the most effective strategies for personnel management in conditions of instability is the implementation of flexible organizational and labor models, which allow enterprises to adapt to a dynamically changing environment. These models involve a transition to remote or hybrid forms of employment, ensuring continuity of task execution even in force majeure situations, such as air raid alerts, restricted movement, or lack of stable office access.

Adaptive work time planning enables employees to independently determine their work schedules within set objectives, which helps reduce stress, increase engagement, and foster greater responsibility. Moreover, the use of individualized approaches to motivation, taking into account personal needs, life circumstances, and the level of each employee's engagement, helps strengthen loyalty to the organization and stimulates the development of internal potential.

In conditions of instability, the digitalization of HR processes gains particular importance — including the automation of personnel records, electronic management of vacation and sick leave, and the use of platforms for training and competency assessment. The application of modern information technologies in personnel management ensures high decision-making speed, transparency of communication across all levels of management, and flexibility in task allocation in response to changes in the external environment.

Thus, flexible personnel management models combined with digital tools become not only a means of adaptation but also a prerequisite for the long-term resilience of enterprises in times of crisis.

In the context of war and post-war recovery, emotional support for personnel becomes not just an additional element of HR policy but a critically important factor for maintaining productivity, team cohesion, and psychological resilience within the workforce. Employees are experiencing significant emotional strain: fear for their own lives and the lives of their loved ones, loss of property, temporary displacement, separation from families, and uncertainty about the future. In this context, psychological well-being becomes a key indicator of the quality of the working environment.

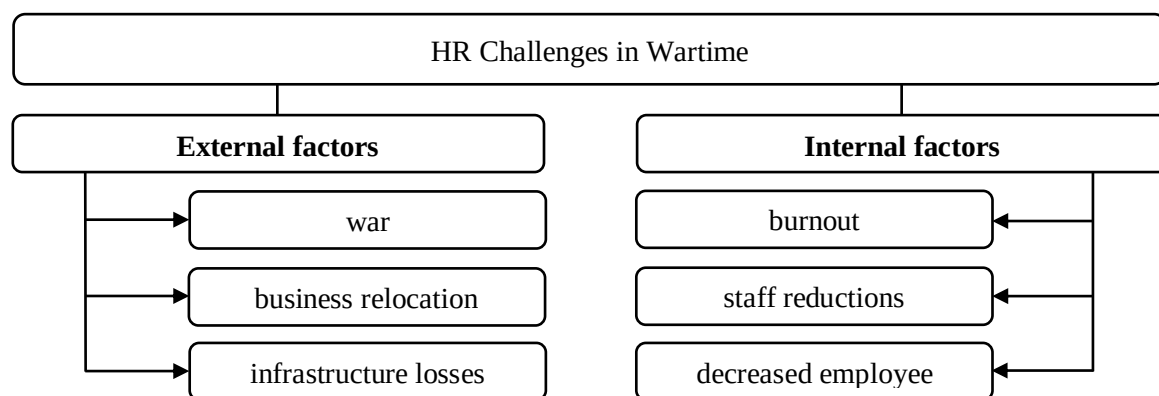


Fig. 1. HR Challenges in Wartime.

One of the effective mechanisms is the organization of systematic psychological support, which may include collaboration with internal or external specialists (psychologists, coaches, crisis consultants), as well as the implementation of corporate psycho-emotional support programs. These may involve individual consultations, group sessions, stress-resilience training, or the creation of online self-help resources.

Equally important is the formation of a positive moral and psychological climate within the team. This includes fostering a trusting atmosphere, respecting the personal circumstances of employees, ensuring non-discrimination of individuals affected by hostilities, and recognizing the contribution of each employee to the common cause. Informal communication, even in remote formats (such as regular video calls, informal online gatherings, or "coffee breaks"), helps reduce feelings of isolation and improves the emotional climate in the workplace.

Additionally, team interaction reaches a new level — as a tool for restoring trust, reducing anxiety, and strengthening the sense of mutual support. Leaders should not only coordinate tasks but also serve as examples of emotional resilience and empathetic leadership.

The experience of wartime clearly confirms that employee care practices have a direct impact on the level of engagement, intrinsic motivation, and overall performance of staff. Organizations that actively implement such approaches demonstrate greater resilience to crises and adapt more quickly to changes in the external environment [3].

The development of an HR strategy under instability must be based on consideration of two groups of factors: External — armed conflict, infrastructure losses, and population displacement; Internal — HR risks, emotional burnout, and reduced employee engagement. To minimize the negative impact, the following are recommended: flexible planning, risk management in HR, staff rotation, leadership support, and personnel upskilling [2]. It has also been proven that the post-war period requires a rethinking of motivation systems. It is recommended to use gamification tools, personalized rewards, career growth opportunities, and involve employees in the strategic planning of the organization [4].

Personnel management in conditions of instability should be grounded in the principles of human-centricity, transparency, flexibility, and innovation. Only under such conditions can the HR system become an effective tool for ensuring the resilience of enterprises and organizations during the post-war recovery of Ukraine.

References

1. Voronina, V., Horbatiuk, L., & Zosymenko, I. (2024). *Peculiarities of personnel management under the conditions of martial state in Ukraine*. ResearchGate. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381260667_OSOLIVOSTI_UPRAVLINNA_PERSONALOM_V_UMOVAH_VOENNOGO_STANU_V_UKRAINI_PECULIARITIES_OF_PERSONNEL_MANAGEMENT_UNDER_THE_CONDITIONS_OF_MARTIAL_STATE_IN_UKRAINE
2. Drazhner, D., & Chala, N. (2024). *Features of the development of the strategy for the management of enterprise personnel in the conditions of war*. ResearchGate. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382221826_Features_of_the_Development_of_the_Strategy_for_the_Management_of_Enterprise_Personnel_in_the_Conditions_of_War
3. Zubarev, S. (2023). *HR-management during the war: personnel support*. Scientific Journal of Polonia University. Retrieved from <http://pnep.ap.edu.pl/index.php/pnep/article/view/1298>
4. Horbal, N., & Melnychuk, K. (2023). *Increasing motivation of employees of Ukrainian enterprises in crisis conditions*. Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues. Retrieved from <https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-7-number-1-2023/increasing-motivation-employees-ukrainian>

Stepanova Yelyzaveta, student

State University of Trade and Economics

Scientific supervisor – Sarkisian Larysa, PhD in Economics, Associate Professor

DIGITAL PLATFORMS AS INSTRUMENTS FOR POST-WAR RECOVERY IN UKRAINE

The full-scale invasion of Ukraine in 2022 caused the destruction of infrastructure, disruption of logistics chains, and a migration crisis, requiring immediate and innovative solutions. Under these circumstances, digital transformation is no longer merely an instrument; it has evolved into a key mechanism for national resilience and state functionality, enabling the government to continue providing services. For this reason, it can be assumed that digital platforms play an important role in Ukraine's post-war recovery by enhancing economic resilience, ensuring transparency, and contributing to integration into the European digital space. This idea will be further examined in this paper.

Today, digital platforms form the foundation for economic recovery, ensuring transparency, faster reconstruction, and closer integration with the European digital market while also creating a new quality of interaction. According to Bandura and Staguhn (2023), Ukraine had already developed a strong digital sector before the Russian invasion, with over 4,000 domestic IT firms and more than 100 international companies, such as Samsung, Microsoft, or Google. International markets have already been entered by Ukrainian startups, like Grammarly. Exports of IT services increased by 36% between 2020 and 2021, indicating the industry's rapid growth, competitiveness in the global market, and substantial economic contribution to Ukraine. Digital access to more than 70 government services and transparent procurement have been made possible by government initiatives like the Diia app, e-governance platform providing online access to public services for citizens and businesses [1]. Beyond being a technological advancement, this pre-war digital capacity provided a strong infrastructure that allowed quick adaptation during the conflict and now serves as a basis for post-war recovery.

One important but often overlooked factor is the high level of trust that Ukrainian society has in the digital solutions being implemented. Because of this high degree of trust, public and private digital platforms have rapidly developed into a tool that has helped small and medium-sized businesses not only survive but also quickly adapt: move their operations to a remote location, move their financial and logistical processes, and, most importantly, keep their operations running. In particular, 64% of Ukrainians have used at least one public e-service in the last year, and 51% have used the Diia app or portal, showing growth from 13% in 2020 and 30% in 2021. The services are most actively used by internally displaced persons (85%), parents of children with disabilities (80%), and veterans (71%). User satisfaction is also growing even during the war: in 2024, 84% of respondents who used electronic services rated their experience as positive or very positive, compared to 78.5% in 2023 [2]. Therefore, the social capital of trust, which was digitalized through public services, became an essential tool for bolstering commercial activity.

Furthermore, digital platforms promote the growth of small and medium-sized enterprises (SMEs), employment, and innovation, serving as tools for post-war economic recovery. By providing readily available digital tools and services, they allow entrepreneurs to rebuild and grow their businesses despite physical and logistical challenges. Platforms that support virtual consultations, financial administration, and marketing reduce administrative barriers and operational costs, enabling SMEs to re-enter the market more quickly and efficiently. Moreover, digital ecosystems create employment opportunities and stimulate innovation, especially in the areas most impacted by the war.

By employing such technologies, Ukrainian businesses are not only rebuilding their operations but also updating their structure, embracing more transparent and robust models that align with European standards of economic governance. One such initiative is “Diia.Business”, a state-run online resource that brings together tools for starting, developing, and scaling a business [3]. “Diia.Business” is a state platform initiated by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine to assist entrepreneurs and boost post-war recovery. It functions as a vital instrument for revitalizing the business sector by integrating education, digitalization, and resource access.

The platform provides:

- Advisory and learning programs provide complementary expert advice, e-courses, and webinars covering various aspects of business management and growth.
- Funding and grants offer access to national and international support programs, including initiatives aimed at reviving enterprises in conflict-affected areas.
- Digital solutions include automated registration for sole proprietors, e-document management, and integration with government services.
- Support center network consists of physical hubs across Ukraine where entrepreneurs can receive advice, try out products, and participate in community events.

This platform also simplifies processes that previously required a lot of time and effort. For example, automatic registration of sole proprietorships without the need to visit government agencies saves time and reduces bureaucratic burdens. The importance of this simplification for post-war recovery is critical, as it:

- Fosters rapid entrepreneurship by lowering the entry barrier allows citizens, including returning migrants, to quickly formalize operations and participate actively in restoring the tax base.
- Ensures speed and transparency, instantiating digital processes facilitate the unprecedented speed required for reconstruction; eliminating human interaction minimizes corruption, which is fundamental for attracting the crucial Foreign Direct Investment (FDI), needed for the post-war period.

International cooperation has been an important component of these initiatives. For example, Sweden has provided financial assistance for the Diia.Business Virtual Center through UNDP funding. In May 2022, the “Diia.Business Virtual Center” project was launched as a hotline offering guidance to entrepreneurs and internally displaced people, who have been compelled to abandon their homes or businesses because of the war. In the first phase alone, the virtual center offered more than 14,200 consultations on legal, financial, and business issues, thanks to funding from Sweden through UNDP [4]. This illustrates how collaboration with foreign partners like Sweden helps the nation's economy recover and enables “Diia.Business” to react swiftly to the demands of companies during the crisis.

In Ukraine, digital platforms are essential for integrating economic growth with social aid, making them a powerful instrument for governmental management and citizen support during difficult periods. A current program that enables residents whose homes have been damaged by the war to obtain compensation in an easy-to-use and transparent electronic format is called “eRecovery”. In addition, the initiative has a direct impact on business growth, opening doors for entrepreneurs and fostering economic recovery. More than 4,700 retail stores have been registered as of April 2024, and more than 2,954 businesses, including more than 370 legal entities and 2,500 individual entrepreneurs, were involved in the project. Over 145,000

Ukrainians have made purchases of goods and services totaling more than UAH 1.5 billion at these stores [5].

This program primarily functions as a marketing platform for business development, providing entrepreneurs with new customers, extra revenue, and incentives to expand their activities. The platform's partners include major companies (Epicenter, ATB, Nova Poshta, Rozetka, Kovalska) as well as hundreds of local businesses across Ukraine. As a result, this digital tool combines social support for citizens with a boost to economic activity and the development of small and medium-sized businesses, transforming state aid into an effective mechanism for post-war economic recovery. Thus, eRecovery demonstrates that digital services can not only solve social problems, but also become an important driver of business activity and economic growth in the challenging circumstances of war and the post-war period.

The digitalization of education and professional retraining has become a crucial instrument for post-war recovery in Ukraine as well, for instance, empowering displaced women. According to the UN, the majority of the more than 9 million refugees are women who have lost homes and jobs but remain determined to rebuild their lives. To support their integration and self-sufficiency, the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, launched intensive training programs in IT and creative industries, receiving tens of thousands of applications. Additionally, initiatives such as scholarships and accommodation for Ukrainian women at Estonian coding schools, supported by leading IT companies (Bolt, Wise, Glia) ensure that after training, they can return and contribute to Ukraine's digital economy. This demonstrates a clear pattern: digital education not only provides immediate social support but also strengthens human capital, fosters entrepreneurship, and accelerates the reconstruction of key economic sectors in post-war conditions.

It is widely recognized that Ukraine's post-war recovery needs efficient digital solutions for project and resource management that guarantee transparency and accountability at every level. The DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) platform is a crucial digital tool for Ukraine's post-war recovery. It provides transparency, accountability, and integration across all phases of project implementation, from planning through execution. As of April 2025, more than 11,500 active projects in 1,280 communities have been registered through the platform, demonstrating its scale of influence on resource mobilization and economic activity [6]. From an economic perspective, DREAM maximizes the use of public and international resources by guaranteeing efficient investment planning and monitoring. The platform enhances project execution efficiency, aids in cost reduction, and draws further investment. It also enables financial flows to be monitored and clearly shown to international partners, which is crucial for supporting business activity and economic development in the affected regions.

In the area of European integration, DREAM is increasingly turning into a tool that greatly contributes to meeting the international standards of transparency and accountability. This raises the confidence of global donors and investors, and helps Ukraine to be integrated into European digital and economic spaces. The subsequent development of the platform with the implementation of additional business functions, the integration with other services, and the automation of monitoring will lead to a unique digital ecosystem for the management of recovery, which will be a key element for sustainable economic growth of the country.

Digital platforms in post-war Ukraine are showing their vital role in economic recovery and business support. Their strengths include:

- broad coverage of key areas from business platforms such as Diia.Business to social support through eRecovery and investment project management through DREAM;
 - statistically proven results that showcase the platforms' effectiveness in metrics and indicators;
 - integration of economic development with European integration processes, boosting confidence among international investors;
 - attracting human capital via digital education programs for women and internally displaced persons, fostering entrepreneurship and the IT sector;
 - support for SMEs through streamlined administrative procedures and access to financing, guidance, and resources;
 - creating jobs and spurring innovation in war-affected regions.
- At the same time, it is important to consider certain limitations:
- large amounts of information and detailed descriptions that need to be structured for easy comprehension;
 - repetition of ideas about the role of digital platforms in supporting business, which could be optimized;
 - lack of assessment of possible risks, such as cybersecurity, technical training of users, or the level of internet access in regions;

–limited number of international examples that could serve as a benchmark for improving Ukrainian platforms;

–need to monitor the effectiveness and assess the economic impact of platforms on local communities and businesses.

The further development of digital tools should focus on enhancing transparency and accountability in project implementation, integrating with other national and international services, automating monitoring and performance evaluation, and expanding functionality to support business and small enterprises. It is recommended to actively utilize these platforms to attract investment and international partnerships, while progressively creating a unified digital ecosystem capable of driving sustainable economic growth, business development, and Ukraine's integration into European digital and economic spaces.

This analysis supports the idea that digital platforms play a crucial role in Ukraine's post-war recovery. They help maintain essential public services, provide businesses with the tools to restart and grow, and improve transparency and accountability in government and economic processes. Together, these effects create the conditions for more sustainable and inclusive economic growth, benefiting both communities and individuals across the country.

Sources:

1. Бандура Р., Стагун Я. Digital will drive Ukraine's modernization / Center for Strategic and International Studies (CSIS) / Romina Bandura, Janina Staguhn. Washington, D.C. : CSIS, 2023. URL: https://csiswebsiteprod.s3.amazonaws.com/s3fspublic/publication/230110_Bandura_Digital_Modernization.pdf?VersionId=Kj4dblNq_pRzuSnKUvBt6kisZt15blSS. Accessed October 13, 2025.
2. Україна. ПРООН. (2025, 27 січня). Задоволеність українців державними електронними послугами зростає, за даними опитування КМІС. ПРООН. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-satisfaction-government-e-services-rise-kiis-survey-finds>. Accessed October 13, 2025.
3. Дія.Бізнес. Допомога підприємцям у створенні та розвитку бізнесу.онлайн-ресурс. URL: <https://business.diia.gov.ua/>
4. UNDP Ukraine. Diia.Business Virtual Centre 2.0: Results of six months of operations — онлайн-пресреліз, 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/diibusiness-virtual-centre-20-results-six-months-operations>. Accessed October 13, 2025.
5. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Ukrainian businesses are gaining new clients and increasing profits: become partners of eRecovery . 2024. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/ukrainski-biznesi-otrimuyte-novikh-klientiv-ta-zbilshuyte-pributok-stavayte-partnerami-evidnovlennya>. Accessed October 13, 2025.
6. STATE PLATFORM FOR UKRAINE'S RECOVERY. (2025, April 30). *DREAM Ecosystem and Ukraine receive Award for Excellence in Technological Innovation for Contract Management*. URL: <https://dream.gov.ua/ua/pip-pipeline>. Accessed October 13, 2025.

СЕКЦІЯ 2.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ТА ПОСТ ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Аль-Анні Амар Хуссейнович, магістр
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.пед.н., професор Осадчий В.В.

РОЛЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В ОРГАНІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ УЧНІВСЬКОЇ МОЛОДІ

Національно-патріотичне виховання є важливою складовою сучасної освітньої політики України, особливо в умовах збройної агресії та гібридної війни, яку веде Російська Федерація проти нашої держави. Керівник закладу загальної середньої освіти, будучи організатором та координатором освітнього процесу, має забезпечити інтеграцію цих цінностей у всі аспекти діяльності навчального закладу.

Система національно-патріотичного виховання в Україні базується на ряді державних документів, які регламентують напрямки та завдання виховної роботи:

1. Концепція національно-патріотичного виховання дітей та молоді (2015) визначає цілі, завдання і механізми реалізації національно-патріотичного виховання в освітніх закладах [1].

2. Стратегія національно-патріотичного виховання на 2020-2025 роки, яка окреслює пріоритетні завдання держави в цьому напрямі, звертає увагу на необхідність системної роботи всіх учасників освітнього процесу, зокрема керівників закладів освіти [2].

3. Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності» (2019) закріплює фундаментальні принципи формування національної свідомості [3].

Ряд українських дослідників підкреслюють, що успішність реалізації національно-патріотичного виховання значною мірою залежить від активної позиції керівника навчального закладу, який має не лише організувати освітній процес, але й бути моральним прикладом для учнів і колективу [4,5].

Керівник навчального закладу є ключовою фігурою у формуванні патріотичного середовища в школі. Він виконує такі функції:

- Стратегічне планування – розробка комплексної програми національно-патріотичного виховання, що відповідає специфіці закладу та запитам місцевої громади;
- Організація освітнього процесу – інтеграція патріотичних цінностей у навчальні предмети, позакласну роботу, громадську діяльність ;
- Підвищення кваліфікації педагогічного колективу – забезпечення проведення тренінгів, семінарів для педагогів, обмін кращими практиками;
- Взаємодія з батьками та громадськістю – створення платформи для партнерства з батьками, громадськими організаціями, ветеранами, що сприяє більш глибокому залученню учнів до патріотичних заходів;
- Моніторинг результатів виховної роботи – оцінка ефективності впровадження програм, аналіз участі учнів у патріотичних заходах.

Саме активна та компетентна позиція керівника створює в школі атмосферу довіри та зацікавленості, що є необхідною умовою для ефективного виховання патріотизму.

Національно-патріотичне виховання учнівської молоді передбачає використання різноманітних методів і форм, які сприяють глибокому засвоєнню національних цінностей та формуванню почуття патріотизму. Ефективність цих методів залежить від їх відповідності віковим особливостям учнів, а також від умінь керівника організувати та координувати виховний процес.

Інтегроване навчання – це метод, який передбачає поєднання національно-патріотичних тем у різних навчальних предметах. Наприклад, вивчення історії України доповнюється аналізом творів української літератури, мистецтва, музики та географії рідного краю [6]. Такий підхід дозволяє учням бачити цілісну картину національного розвитку, усвідомити важливість своєї культурної спадщини.

Проектна діяльність передбачає активну участь учнів у створенні тематичних проєктів, присвячених історії України, видатним особистостям, народним традиціям або подіям сучасності [7]. Це може бути створення презентацій, відеороликів, організація виставок чи навіть розробка соціальних ініціатив. Цей метод розвиває у дітей навички самостійного пошуку інформації,

командної роботи, творчого мислення. Водночас учні відчувають власну причетність до збереження культурної спадщини та суспільного життя.

Позакласна робота – одна з найважливіших форм реалізації національно-патріотичного виховання. Вона включає:

- тематичні вечори, присвячені державним святam і пам'ятним датам;
- організацію екскурсій до музеїв, меморіалів, історичних місць;
- проведення конкурсів, олімпіад, фестивалів з національно-патріотичної тематики;
- організацію гуртків народної творчості, театральних студій, хорового співу.

Ці заходи сприяють не лише засвоєнню знань, а й емоційному залученню учнів до культурного життя, розвитку почуття гордості за свою країну [5].

Волонтерська діяльність є дієвим способом формування громадянської відповідальності і патріотизму [4]. Учні залучаються до допомоги ветеранам, учасникам бойових дій, сім'ям загиблих, а також до екологічних та соціальних проєктів. Волонтерство формує у молоді почуття співпереживання, соціальної активності, готовності брати участь у житті громади, що є основою патріотичного ставлення.

Сучасні ІКТ дозволяють значно розширити можливості національно-патріотичного виховання [8]. Учні можуть створювати мультимедійні проєкти, брати участь в онлайн-конкурсах, блогах, форумах. Інтерактивні платформи і соціальні мережі допомагають поширювати інформацію про національні цінності, залучати молодь до обговорення актуальних питань, формувати позитивний імідж України у світі.

Проведення концертів, виставок народного мистецтва, театральних постановок з українською тематикою сприяє розвитку естетичного смаку і патріотичних почуттів. Залучення учнів до підготовки таких заходів розвиває творчу активність і згуртовує колектив [9].

Ці методи взаємодоповнюють один одного, створюючи комплексну систему національно-патріотичного виховання, що відповідає сучасним вимогам і потребам учнівської молоді.

Незважаючи на значний потенціал, організація національно-патріотичного виховання стикається з рядом викликів:

- Недостатня матеріальна база та ресурси для організації позакласних заходів [10].
- Недостатня кваліфікація або мотивація педагогів щодо реалізації патріотичних програм.
- Вплив зовнішньої інформації, що може послаблювати національну ідентичність.
- Психологічні та соціальні травми учнів, які проживають в умовах війни або постконфліктних територій.

Перспективи пов'язані з розвитком нових технологій, зміцненням співпраці між школою, родиною та громадою, а також із розширенням державної підтримки виховної роботи.

Керівник закладу загальної середньої освіти має стати рушієм процесу національно-патріотичного виховання. Його компетентність, активність та організаторські здібності визначають успішність формування у молоді патріотичної свідомості, громадянської відповідальності та готовності захищати свою державу.

Системна, цілеспрямована робота у цьому напрямі є гарантією зміцнення національної ідентичності та збереження культурних традицій України в умовах сучасних викликів.

Список літературних джерел

1. Концепція національно-патріотичного виховання дітей та молоді: наказ МОН України № 641 від 16.06.2015. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/pozashkilna-osvita/vikhovna-robota-ta-zakhist-prav-ditini/natsionalno-patriotichne-vikhovannya>
2. Стратегія національно-патріотичного виховання на 2020–2025 роки: постанова КМУ. URL: <https://zlt.osv.org.ua/nacionalnopatriotichne-vihovannya-12-02-14-05-03-2024/>
3. Закон України «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності», 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2538-19>
4. Іваненко О. В. Особливості національно-патріотичного виховання в системі загальної освіти / О. В. Іваненко. – Київ, 2020. – 132 с.
5. Коваленко Н. В. Роль керівника у формуванні патріотичних цінностей учнівської молоді / Н. В. Коваленко // Педагогіка і психологія. – 2017. – № 4. – С. 45–52.
6. Сидоренко Т. О. Методика інтегрованого національно-патріотичного виховання в закладах освіти / Т. О. Сидоренко // Вісник освіти. – 2019. – № 1. – С. 33–39.
7. Петренко М. І. Організація національно-патріотичного виховання в сучасній школі / М. І. Петренко. – Харків, 2018. – 98 с.
8. Шевченко В. П. Інноваційні технології у національно-патріотичному вихованні / В. П. Шевченко // Сучасна педагогіка. – 2021. – № 2. – С. 22–27.
9. Практика організації національно-патріотичного виховання в школі: збірник матеріалів / уклад. МОН України. – Київ, 2023. – 150 с.
10. Моніторинг ефективності національно-патріотичного виховання у ЗЗСО: аналітична довідка / Міністерство освіти і

Базиченко Вікторія Вікторівна, аспірантка
Херсонський національний технічний університет
Науковий керівник - д-р наук з держ. упр., к.е.н., професор Філіппова В.Д.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

На сьогодні сфера національної безпеки України перебуває під безпрецедентним тиском, спричиненим військовою агресією та комплексом гібридних загроз. Ефективність функціонування держави як ключового суб'єкта забезпечення безпеки прямо залежить від якості та оперативності механізмів державного управління. Саме удосконалення цих механізмів є критично важливим для забезпечення обороноздатності, стійкості суспільства та успішної реалізації європейського курсу.

Варто зауважити, що попри значні реформи, розпочаті після 2014 року, система державного управління національною безпекою все ще стикається з низкою системних проблем, а саме:

- недостатня інтегрованість та координація: існує проблема фрагментації управлінських процесів між різними суб'єктами сектору безпеки і оборони (СБО), що призводить до дублювання функцій, нераціонального використання ресурсів та повільного прийняття рішень;
- неефективність протидії гібридним загрозам: традиційні механізми управління часто виявляються малопристосованими до багатовимірних та динамічних гібридних загроз (інформаційних, кібернетичних, енергетичних), що вимагає перегляду міжвідомчої взаємодії та спеціалізації;
- залежність від зовнішньої допомоги та ресурсні обмеження: війна виснажує фінансові та матеріальні ресурси, а система планування потребує адаптації для забезпечення максимальної ефективності використання внутрішніх ресурсів та міжнародної підтримки;
- слабкість цивільно-демократичного контролю: незважаючи на законодавчі зміни, механізми ефективного цивільного контролю над силами безпеки та оборони потребують посилення для забезпечення підзвітності та прозорості;
- корупційні ризики: корупція в оборонному секторі залишається однією з головних внутрішніх загроз, підриваючи боєздатність та довіру суспільства [5].

Вважаємо, що на сьогодні повинні бути стратегічні напрями удосконалення саме управлінських механізмів, які, в свою чергу, мають відбуватися за такими пріоритетними напрямами:

1. Інституційне реформування та посилення координації, а саме:

- централізація стратегічного планування: посилення ролі Ради національної безпеки і оборони України (РНБО) як основного координаційного органу у сфері безпеки та оборони. Необхідне чітке розмежування повноважень між РНБО, Кабінетом Міністрів та Президентом України, особливо в умовах надзвичайного або воєнного стану;
- впровадження інтегрованого менеджменту ризиків: перехід від реагування на загрози до превентивного управління ризиками на основі якісної розвідки та прогнозування. Саме такий підхід вимагає створення єдиної міжвідомчої системи моніторингу загроз;
- реформа СБУ та інших правоохоронних органів: завершення реформи Служби безпеки України з усуненням невласливих функцій та концентрацією зусиль на контррозвідувальній діяльності та боротьбі з тероризмом, відповідно до стандартів ЄС [1].

2. Європейська інтеграція як чинник управління, яка полягає в наступному:

- впровадження принципів С3 (Consultation, Command, Control): адаптація системи управління Збройними Силами та іншими силами оборони до стандартів ЄС, зокрема щодо процедур планування, командування, управління та логістики;
- розвиток інституту цивільного лідерства: підготовка та призначення цивільних фахівців на керівні посади в Міністерстві оборони України, що відповідає практиці держав-членів ЄС і зміцнює цивільно-демократичний контроль [4].

3. Розвиток стійкості до гібридних та нових загроз, що передбачає:

- системну кібербезпеку: створення єдиної, високозахищеної державної комунікаційної інфраструктури та посилення координації між Держспецзв'язку, СБУ та Кіберкомандуванням у сфері захисту критичної інфраструктури;
- інформаційна безпека: удосконалення механізмів стратегічних комунікацій для ефективної протидії дезінформації та інформаційно-психологічним операціям;

- енергетична та економічна стійкість: інтеграція питань економічної та енергетичної безпеки у загальну систему національної безпеки, розробка планів швидкої відбудови та диверсифікації [3].

Стосовно вищезазначеного, варто зауважити, що сучасна кіберзлочинність ускладнює функціонування цього підрозділу «Кіберполіція» через стрімке зростання кількості злочинів, що створює додаткове навантаження. У контексті війни, яка супроводжується кібернетичними атаками як елементом гібридної агресії, особливо важливою стає превентивна робота. Зокрема, це стосується поширення знань серед громадян щодо методів уникнення кіберзагроз. Високе навантаження на Кіберполіцію підкреслює потребу в оновленні її методів роботи, ресурсного забезпечення та підготовки кадрів для адекватного реагування на виклики. [6].

Розвиток цифрових технологій в Україні набуває стратегічного значення, оскільки ці технології проникають у всі сфери суспільного життя. Прийняття Кабінетом Міністрів України Розпорядження від 3 березня 2021 року щодо схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей стало важливим кроком у цьому напрямі [7]. Основними завданнями Концепції є формування цифрових навичок та компетентностей, розробка змін до законодавства, спрямованих на регулювання цифрової освіти, та створення механізмів моніторингу розвитку цифрових компетентностей громадян.

Цифрова трансформація та підвищення обізнаності громадян щодо ризиків в Інтернеті є критично важливими для забезпечення національної безпеки. Водночас розвиток цифрових навичок у професійних середовищах сприяє посиленню державної спроможності у боротьбі з сучасними викликами, що зумовлені глобальною цифровізацією. Реалізація цих завдань 75 допомагає створити ефективну систему протидії кіберзлочинності та забезпечити сталий розвиток електронної демократії і людського капіталу [7].

Сучасні цифрові технології відкривають широкі можливості для органів силового блоку, забезпечуючи оперативну взаємодію з населенням, поширення інформації з районів бойових дій та своєчасне інформування про потенційні й існуючі загрози. Використання цифрових інструментів значно прискорює передачу текстової, фото- та відеоінформації, що розширює можливості суспільства в отриманні актуальних даних [2]. Проте, не всі державні органи повною мірою інтегрували новітні цифрові технології у свою діяльність і перебувають на стадії їх освоєння. Водночас цифровізація супроводжується новими викликами, такими як нерівномірний доступ до цифрових ресурсів, кіберзагрози та зміни на ринку праці [7]. Необачне використання цифрових технологій працівниками державних установ може створювати значні ризики для національної безпеки. Зокрема, публікація службової інформації через персональні профілі в соціальних мережах може призвести до витоку даних, у тому числі тих, що становлять державну таємницю. Вільний доступ до цифрових пристроїв та комунікаційних мереж також створює загрозу отримання цієї інформації іноземними розвідками та кримінальними структурами [2].

Одним із ключових викликів у сфері національної безпеки є забезпечення інформаційної безпеки, яка охоплює захист суспільства від фейкової інформації та дезінформації. Такі явища спричиняють панічні настрої серед населення, формують негативне сприйняття управлінських рішень органів влади та підривають довіру до державних інституцій. Особливо в умовах війни ці процеси можуть мати катастрофічні наслідки. Сучасні реалії свідчать про значне обмеження суверенітету держави у сфері інформації та інтелектуальних ресурсів, що підвищує ризик виникнення загроз у цій сфері, яка є невід'ємною складовою системи національної безпеки [1].

На сьогодні серед пріоритетів державної політики є реалізація комплексу заходів, спрямованих на зміцнення захисту в інформаційному середовищі. Одним із таких основних чинників, що негативно впливають на стан інформаційної безпеки, є саме систематичні дезінформаційні кампанії країни-агресора, які спрямовані на підвищення тривожності серед населення та ослаблення довіри до державних органів. Відповідно у цьому контексті актуальним є створення ефективних механізмів для виявлення та видалення шкідливої інформації, що може спотворювати об'єктивне сприйняття подій.

Війна XXI століття набуває гібридного характеру, використовуючи різноманітні прийоми впливу на суспільство. Своєчасне реагування на інформаційні маніпуляції у медіа-просторі сприяє формуванню об'єктивного розуміння громадськістю ситуації, що розгортається на фронті. Інструменти інформаційної протидії, які належать до так званої «м'якої сили», демонструють свою ефективність і меншу затратність у порівнянні з військовими чи економічними методами. Недостатній рівень забезпечення інформаційної безпеки має значний вплив на ментальну безпеку суспільства, яка охоплює такі аспекти, як освіта, культура, духовний розвиток, соціально-трудова сфера тощо. Ігнорування цих складових національної безпеки державними органами може призвести до серйозних негативних наслідків, що підкреслює необхідність комплексного підходу до їх захисту.

Ефективне управління цифровими технологіями та інформаційним простором є ключовим фактором у забезпеченні національної безпеки та стабільності.

Таким чином, удосконалення механізмів державного управління в сфері національної безпеки України є безперервним процесом, що має відповідати динаміці зовнішніх загроз. Вважаємо, що ключові пріоритети полягають у інституційній консолідації, зміцненні координації, досягненні повної сумісності з ЄС та побудові стійкого суспільства, здатного ефективно протистояти гібридним викликам. Саме успішна реалізація вищевказаних напрямів забезпечить не лише військову перемогу, але й стратегічну стійкість України як європейської демократії.

Список літературних джерел:

1. Богданович В. Ю. та ін. Інформаційна безпека як основа воєнної безпеки держави та суспільства. URL: <http://znp-cvsvd.nuou.org.ua/article/download/168924/168736/372345>. (дата звернення: 02.11.2024 р.).
2. Гринь О. О., Кравчук М. Ю. Використання цифрових технологій у забезпеченні національної безпеки держави. Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації: матеріали V Міжнародної наукової 99 конференції (м. Черкаси, 26 травня 2023 р.). Вінниця: Європейська наукова платформа, 2023. С. 87-88.
3. Іванов С. П. Цивільно-демократичний контроль як елемент реформи оборонного менеджменту. Наукові записки: Політологічні науки. 2023. Т. 36. С. 112–125.
4. Ковальчук Л. С. Удосконалення механізмів міжвідомчої координації в секторі безпеки і оборони. Вісник Національної академії державного управління. 2024. № 1. С. 45–56.
5. Петренко В. О. Державне управління в умовах гібридної війни: теоретико-методологічний аналіз. Київ: Освіта України, 2022. 310 с.
6. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради. 2017. № 45. Ст. 403.
7. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-r#Text>. (дата звернення: 02.11.2024 р.)

Барвінок Наталія Володимирівна, доктор філософії
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Виникнення кризових ситуацій, спричинених глобальними безпековими факторами, є одним із найактуальніших викликів для сучасного туристичного бізнесу як в Україні, так і у світі. Туризм, будучи однією з найчутливіших галузей економіки, реагує на будь-які зміни у політичному, соціальному та економічному середовищі. У XXI столітті спектр глобальних ризиків значно розширився: до природних катастроф і економічних спадів додалися пандемії, воєнні конфлікти, терористичні акти, кіберзагрози та зміна клімату. Усе це формує нові умови функціонування туристичних підприємств, змушуючи їх адаптуватися до нестабільності та шукати нові підходи до ведення бізнесу.

Серед основних глобальних безпекових чинників, які мають прямий або опосередкований вплив на туристичну сферу, можна виокремити: політичну та воєнну нестабільність (збройні конфлікти, теракти, міждержавні протистояння); санітарно-епідеміологічні ризики (пандемія COVID-19, спалахи інфекційних захворювань); економічні кризи (інфляційні процеси, девальвація валют, безробіття); екологічні загрози (повені, лісові пожежі, землетруси, зміна клімату) [2].

Усі ці фактори призводять до зниження туристичних потоків, обмеження інвестицій у сферу, скорочення робочих місць і, відповідно, зменшення прибутковості підприємств. Як зазначають В. Кифяк [6] та Н. Мальська [8], глобальні кризи, зокрема пандемічні та воєнні, формують нову парадигму розвитку туристичного ринку, вимагаючи від учасників гнучкості, цифровізації процесів і переорієнтації на внутрішнього споживача.

Для України глобальні безпекові фактори мають багатовимірний ефект. Починаючи з 2014 року, анексія Криму та бойові дії на сході держави призвели до втрати значної частини туристично-рекреаційного потенціалу. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму, країна втратила понад 30% популярних рекреаційних територій, а обсяги в'їзного туризму скоротилися майже удвічі.

Подальший розвиток ситуації у 2022 році, після повномасштабного вторгнення росії, поглибив кризу. Відбулася переорієнтація діяльності більшості туристичних підприємств – замість зовнішніх потоків вони почали працювати на внутрішнього споживача, особливо в західних регіонах України, які стали центром внутрішнього туризму та релокації бізнесу.

Крім воєнних подій, серйозного удару по галузі завдала пандемія COVID-19. За оцінками Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), у 2020 році кількість міжнародних туристів у світі скоротилася на 74%, а в Україні – більш ніж на 70% [1, 4]. Закриття кордонів, скасування авіарейсів і обмеження мобільності призвели до зупинки діяльності значної частини готельно-ресторанних і туристичних підприємств.

Водночас криза стимулювала розвиток внутрішнього та сільського туризму, екотуристичних практик і цифрових рішень. Багато підприємств перейшли до онлайн-комунікацій, розробки віртуальних турів, впровадження електронних платформ бронювання, що сприяло формуванню більш стійкої бізнес-моделі у майбутньому.

Підприємства туристичного бізнесу в умовах криз змушені застосовувати адаптаційні стратегії, спрямовані на збереження життєздатності й мінімізацію втрат. Основними напрямками такої адаптації є:

- диверсифікація послуг – розширення спектра пропозицій (наприклад, розвиток внутрішнього, гастрономічного, аграрного або медичного туризму);
- цифровізація бізнесу – впровадження онлайн-сервісів, систем бронювання, маркетингових платформ, віртуальних екскурсій;
- регіоналізація діяльності – орієнтація на внутрішній ринок, створення туристичних кластерів, посилення співпраці з місцевими громадами;
- гнучке управління персоналом – підвищення кваліфікації працівників, універсалізація функцій, впровадження дистанційної роботи;
- стійке управління ризиками – розроблення антикризових планів, створення резервних фондів, страхування туристичних продуктів.

Як зазначають І. Смирнов та О. Любіцева [7, 9], найуспішнішими виявилися ті підприємства, які оперативно адаптували маркетингові стратегії до нових умов, підвищили комунікаційну активність у цифровому середовищі та зуміли підтримати довіру споживачів через соціально відповідальні ініціативи.

Попри складну ситуацію, туристична сфера України демонструє поступове відновлення. Зростає інтерес до патріотичного, екологічного та культурно-пізнавального туризму, активно розвиваються малі туристичні бізнеси, що працюють на локальних ринках. Важливим напрямом є інтеграція до європейського туристичного простору, розроблення спільних маршрутів і підвищення стандартів якості послуг.

У післявоєнний період важливим завданням стане відновлення туристичної інфраструктури та бренду України як безпечної і привабливої дестинації. Для цього необхідна підтримка держави, залучення інвестицій, розвиток зелених технологій і створення системи управління безпекою в туризмі.

Кризові фактори, спричинені глобальними безпековими викликами, стали серйозним випробуванням для підприємств туристичного бізнесу України. Водночас вони стимулювали інноваційний розвиток, переосмислення стратегій і формування нової культури управління ризиками. Майбутнє українського туризму залежить від здатності підприємств швидко адаптуватися, ефективно використовувати цифрові технології, розвивати внутрішній туризм і формувати позитивний міжнародний імідж країни [5].

Одним із основних завдань туристичних підприємств у період кризових змін стало формування ефективної моделі управління, що поєднує гнучкість, інноваційність і соціальну відповідальність. Сучасні виклики вимагають не лише короткострокових рішень, спрямованих на подолання наслідків конкретної кризи, а й довгострокових стратегічних підходів, які забезпечують стабільність і конкурентоспроможність бізнесу у майбутньому.

Підприємства туристичного бізнесу в Україні продемонстрували різний рівень готовності до таких викликів. Більшість малих і середніх підприємств, зокрема турагенції та готельні заклади, виявилися більш вразливими через обмежені фінансові ресурси, відсутність резервних фондів і низький рівень цифрової інтеграції. Водночас саме серед цього сектору з'явилися найбільш гнучкі та інноваційні рішення, що дозволили їм пристосуватися до нових умов ринку.

Одним із найпоширеніших напрямів адаптації стала диверсифікація туристичного продукту. У період пандемії та воєнного стану підприємства почали активно пропонувати нові формати відпочинку – короткотермінові подорожі Україною, еко-тури, гастрономічні маршрути, сімейні подорожі вихідного дня, поїздки з елементами волонтерства та культурного пізнання. Такі пропозиції мали менший ризик і орієнтувалися на внутрішнього споживача, що забезпечило хоча б часткове збереження попиту.

Другим важливим напрямом стала цифровізація операційної діяльності. Підприємства почали активно впроваджувати інтернет-маркетинг, CRM-системи, онлайн-платформи бронювання, електронні сервіси реєстрації клієнтів і системи аналітики поведінки споживачів. Особливо значущим став розвиток віртуальних екскурсій і онлайн-турів, які під час пандемічних обмежень дозволяли підтримувати інтерес до туристичних об'єктів і навіть приносили прибуток через платні перегляди. Прикладом може слугувати ініціатива київських і львівських екскурсоводів, які створили серію онлайн-мандрівок «Віртуальна Україна» та залучили широку міжнародну аудиторію.

Не менш важливою стратегією стала регіоналізація діяльності. Туристичні підприємства почали активно співпрацювати з місцевими громадами, об'єднаннями власників садиб зеленого туризму, крафтовими виробниками, музеями, культурними центрами. Таке партнерство сприяло розвитку локальних туристичних кластерів, які забезпечують спільне просування територій, координацію подій і створення єдиного регіонального бренду. Наприклад, у Західній Україні сформувалися кластери «Дорога смаку Буковини» та «Туристичні шляхи Поділля», які успішно об'єднали місцевих підприємців і підвищили туристичну привабливість регіонів.

Ще одним напрямом адаптації стало оптимізоване управління персоналом. У складних умовах зниження туристичних потоків підприємства змушені були скорочувати витрати, але водночас зберігати фахівців. Багато організацій перейшли на дистанційний або гібридний формат роботи, запровадили гнучкий графік, об'єднали функції кількох посад в одній. Водночас зросла потреба у підвищенні кваліфікації персоналу – зокрема, у сфері цифрових комунікацій, онлайн-продажів, контент-маркетингу, кризового менеджменту.

Варто відзначити і соціально-відповідальні ініціативи туристичних підприємств. У період війни чимало готелів, хостелів і туристичних баз безкоштовно або за мінімальну оплату приймали внутрішньо переміщених осіб, волонтерів, журналістів. Це не лише підтримало людей у кризовий період, а й дозволило підприємствам зберегти персонал, репутацію та соціальний капітал. Соціальна складова в туризмі поступово стає одним із основних елементів конкурентоспроможності.

Крім того, у стратегіях розвитку підприємств все більшого значення набуває економічна та екологічна стійкість. Багато операторів почали впроваджувати політику зеленого туризму, скорочення споживання ресурсів, використання локальних продуктів і послуг. З'являються екологічно відповідальні маршрути, сертифікація готелів за стандартами «Green Key», підтримка природоохоронних ініціатив. Такі кроки відповідають європейським тенденціям сталого розвитку та підвищують привабливість підприємств серед іноземних партнерів.

Особливої уваги заслуговує роль цифрового маркетингу у кризовий період. Підприємства активно використовують соціальні мережі, контент-маркетинг, відеорекламу, інфлюенсерів і співпрацю з блогерами для просування своїх послуг. Сучасні клієнти очікують швидкої комунікації, прозорості та персоналізованих пропозицій, тому цифрові канали стали головним інструментом утримання довіри споживачів. Позитивним прикладом є кампанії «Travel Ukraine Now» та «Visit Ukraine Today», які об'єднали туроператорів, готельєрів і державні структури для формування позитивного іміджу країни навіть у складних умовах.

Загалом, аналіз діяльності підприємств туристичного бізнесу України показує, що ті з них, які своєчасно впровадили інноваційні управлінські рішення, змогли не лише зменшити втрати, а й знайти нові можливості розвитку. Поступово формується нова модель українського туризму – гнучка, клієнтоорієнтована, технологічно оснащена й соціально відповідальна.

У перспективі після завершення воєнних дій та стабілізації ситуації особливого значення набуде інституційна підтримка підприємств, спрямована на залучення інвестицій, спрощення податкового навантаження, підтримку стартапів у сфері туризму, а також створення державних програм страхування бізнесу від ризиків. Відновлення туристичної інфраструктури – доріг, транспорту, культурних об'єктів, рекреаційних зон – стане основою для повернення міжнародних потоків.

Не менш важливим є підвищення ролі людського капіталу. Успіх галузі визначатиметься рівнем професіоналізму менеджерів, здатністю мислити стратегічно, прогнозувати ризики й управляти змінами. Туристичний бізнес має спиратися на партнерство між державою, закладами освіти, громадськими організаціями та приватним сектором.

Таким чином, сучасні українські підприємства туристичного бізнесу, перебуваючи під впливом глобальних безпекових і внутрішніх кризових факторів, поступово формують нову модель поведінки – адаптивну, інноваційну та соціально орієнтовану. Вона базується на диверсифікації продукту, цифровізації процесів, партнерстві, екологічній відповідальності та розвитку внутрішнього туризму. Такі підходи дозволяють не лише зберігати життєздатність у кризових умовах, а й створюють передумови для відновлення і зростання після завершення воєнних подій.

Майбутнє українського туризму залежить від того, наскільки ефективно підприємства зможуть використовувати ці стратегії, поєднувати гнучкість і стабільність, традиції та інновації. Адже саме туризм у повоєнний період має потенціал стати важливим чинником економічного відновлення держави, формування її позитивного іміджу та консолідації суспільства.

Список літературних джерел:

1. World Tourism Organization (UNWTO). *Tourism and COVID-19: Unprecedented economic impacts*. Madrid: UNWTO, 2021. URL: <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts> (дата звернення: 10.10.2025).
2. World Travel & Tourism Council (WTTC). *Global Economic Impact & Trends 2023*. London: WTTC, 2023.
3. Бунтова Н. В. Потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 17, ч. 2. С. 21–24.
4. Державна прикордонна служба України. Куди подорожували найчастіше українці, звідки прибували іноземці (2020). URL: <https://psu.gov.ua/ua/news/2020-y-Kudi-podorozhuvali-naychastishe-ukrainci-zvidki-pribuvali-inozemci/> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Забродська Г. І., Журавльова С. М. Розвиток туристичних дестинацій в умовах кризи. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15538/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-269-271.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
6. Кифяк В. Ф. *Організація туристичної діяльності в Україні*. Чернівці: Книги-XXI, 2021. 512 с.
7. Любіцева О. О. *Географія туризму*. Київ: Альтерпрес, 2020. 472 с.
8. Мальська М. П., Ганич Н. М. *Міжнародний туризм і глобальні виклики*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 386 с.
9. Смирнов І. Г. *Антикризове управління туристичним підприємством*. Київ: КНЕУ, 2020. 284 с.
10. Туристичний барометр України. Київ, 2020. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-barometer-2020.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).

Беззубко Лариса Володимирівна, д.держ.упр., проф.
Північноукраїнський інститут імені Героїв Крут ПАТ «МАУП», м. Чернігів
Беззубко Борис Ігорович, к.держ. упр, доцент
Таврійський державний агротехнологічний університет, м. Запоріжжя

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОЦЕСАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У продовж десяти років в Україні створювалися програми національного рівня за різними напрямками, які вибрані ключовими для процесів повоєнного відновлення. Можливо ці програми класифікувати за наступними напрямками (складено з урахуванням [1]):

- 1) зміцнення інституційної спроможності (вдосконалення законодавства у сфері корпоративного управління; корпоратизація державних підприємств; вдосконалення антикорупційної системи і т.п.);
- 2) створення цифрової країни (інформатизація та діджиталізація) ;
- 3) інтеграція до ЄС (гармонізація законодавства з ЄС; реформування в рамках Угоди про асоціацію; підтримки громадянського суспільства у даному процесі і т.п.);
- 3) екологічний напрям (відбудова енергетичної незалежності; зелена енергетика; розвиток виробництва біопалива та інш.);
- 4) вдосконалення бізнес-середовища та макрофінансової стабільності, конкурентного доступу до капіталу;
- 5) відновлення і модернізація соціальної та житлово-комунальної інфраструктури, охорони здоров'я, культури, спорту і соціальної політики.

На міжнародній конференції з відновлення України відбувається спроба узгодити спільні дії українського уряду і представників інших країн, міжнародних організацій у цьому напрямі. На конференції 2025 р. зазначалася необхідність системного підходу і чіткого плану дій. На наш погляд, необхідно постійно розробляти та вдосконалювати Концептуальні засади повоєнного відновлення України. Це передбачає виділення пріоритетів і основних проблем у сучасній ситуації щодо процесу відновлення.

Процес відновлення необхідно розглядати як складний функціональний феномен, якому притаманні такі характеристики:

- 1) належність до системи відносин економічної, екологічної і соціальної сфер;
- 2) сервісний характер результатів діяльності, з орієнтацією на необхідність забезпечення першечергових суспільних потреб життєзабезпечення країни (населення);
- 3) визначення функціональних особливостей процесів відновлення;

4) використання провідного світового досвіду, визначення потенційних можливостей щодо його впровадження та адаптації до умов України;

5) майбутня інтеграція соціально-економічної та екологічної системи України до складу європейської суспільно-господарської, екологічної систем.

Під час проведеного дослідження зроблено наступні висновки щодо майбутніх характеристик процесів відновлення:

1. Загальна соціально орієнтована та екологічна спрямованість процесів відновлення потребує розробки напрямів удосконалення державного управління цими процесами.

2. Різноманіття фінансово-інвестиційних ресурсів відновлення країни ЖКГ доцільно класифікувати; розробити напрями контролю і моніторингу за фінансуванням цих процесів.

Ключовими детермінантами нової соціально-інтеграційної парадигми відновлення країни можуть бути наступні:

1) інноваційний тип відновлення країни;

2) інтеграція елементів інфраструктури, основних і допоміжних організацій, підприємств, окремих секторів у цілісну підсистему соціально-економічної системи України.

Виникає потреба у розробці принципово нової соціально-інтеграційної парадигми відновлення країни.

Імперативами нової соціально-інтеграційної парадигми відновлення є необхідність суттєвої корекції національних програм відновлення; орієнтація розвитку соціально-економічної системи на інновації, інвестиції, інфраструктуру та інститути.

Детермінантами парадигми відновлення виступають: інноваційний тип відтворення; сталий розвиток; зелена економіка; розвиток соціального капіталу; інтеграція елементів інфраструктури, основних і допоміжних організацій, окремих секторів в цілісну підсистему соціально-економічної системи України.

Цінність нової парадигми полягає у отриманні синергетичного ефекту від інтеграційної взаємодії елементів програм відновлення з іншими складовими національної системи України, а також в забезпеченні нормальних умов для розширеного відтворення і модернізації економіки, екології і соціуму країни.

Для відновлення необхідно здійснювати реалізацію системного процесу вдосконалення професійної підготовки кадрів для всіх сфер господарювання. Для підготовки кадрів в сфері державного управління необхідний використовувати послідовний перехід, який спрямовано на отримання якісно нового якісного рівня освіти на основі комбінації знання основ ринкового господарювання, принципів сталого розвитку, соціальної та екологічної орієнтованості, механізмів оптимального державного впливу з боку органів влади на процеси відновлення.

Повоєнне відновлення зруйнованих населених пунктів є надскладним завданням, що потребує інтеграції політичних, економічних, соціальних і культурних інструментів. В Україні це питання набуло особливої актуальності після масштабних руйнувань, спричинених російською агресією. Саме тому аналіз досвіду європейських країн у повоєнний період — зокрема Німеччини, Польщі, Франції є надзвичайно важливим для формування сучасної стратегії національного відновлення. Європейські практики демонструють цінність стратегічного підходу, міжвідомчої координації, участі громад та культурної рефлексії.

Одним із ключових напрямів, на який спиралася Європа у післявоєнний період, було запровадження нових моделей управління і планування. Як зазначає Берегута у своєму дослідженні: «Відбудова європейських міст після Другої світової війни базувалася на системному підході до взаємодії гуманітарної, інфраструктурної та культурної політики, що дозволяло досягати комплексного результату» [2]. Для України це означає необхідність переходу від фрагментованих ремонтних ініціатив до структурованих стратегій просторового, соціального й економічного розвитку на місцях. Потрібна чітка координація між різними міністерствами та відомствами, а також залучення місцевих громад до процесу прийняття рішень.

Фінансове забезпечення відіграє не менш важливу роль. Європейський досвід доводить, що міжнародна технічна допомога є ефективною лише за умови прозорого управління, політичної відповідальності й широкої участі громадськості. У цьому контексті підкреслюється, що механізми відновлення мають бути вмонтовані в логіку децентралізації, що дає змогу на місцях самостійно приймати рішення, адаптовані до локальних реалій. Без цього будь-які фінансові вливання залишаться неефективними [3].

Саме децентралізація, прозорість і локалізація управлінських процесів повинні стати пріоритетами для України в процесі відновлення. Важливо створити ефективні механізми контролю за використанням коштів та забезпечити підзвітність органів влади перед суспільством.

Ще один суттєвий аспект — це формування сучасного урбаністичного середовища. У післявоєнній Європі повоєнне будівництво не обмежувалося відновленням будівель у їхньому довоєнному вигляді. В багатьох країнах це був привід для запровадження інноваційних підходів до архітектури, зеленого планування, функціонального зонування.

Відбудова — це шанс не лише на фізичну реконструкцію, а й на формування нової якості міського життя. Це можливість створити інклюзивні, стійкі, зручні для життя простори [4]. Такий підхід цілком відповідає сучасному баченню українських архітекторів, що прагнуть поєднати історичну автентичність з інноваційними урбаністичними практиками. Важливо враховувати потреби різних груп населення, зокрема людей з інвалідністю, літніх людей та сімей з дітьми.

Крім того, надзвичайно важливим є компонент соціальної інтеграції та участі громадян. У європейських країнах з 50-х років відновлення інфраструктури завжди поєднувалося з відновленням довіри до держави, соціальних інститутів, а також підтримкою вразливих верств населення. Для України ця модель особливо актуальна, оскільки тисячі громадян стали внутрішньо переміщеними особами або втратили житло й роботу, відбулися масштабні міграційні процеси. Тому відновлення має охоплювати не лише об'єкти, промислові процеси, а й людей, їхнє почуття безпеки, гідності та приналежності до країни, соціальні аспекти.

Важливо надавати психологічну підтримку постраждалим, сприяти їхній соціальній адаптації та забезпечувати доступ до освіти та медичних послуг.

Особливого значення набуває і питання культурної політики. Відбудова — це також акт національної пам'яті, переосмислення досвіду руйнування й опору. Європейські міста демонструють приклади створення меморіальних просторів, музеїв, нових громадських локацій, які не лише зберігають історію, а й формують нову громадянську свідомість. В українському контексті це особливо важливо у громадах, що зазнали окупації або тривалих обстрілів. Створення таких просторів може сприяти зціленню травм минулого та зміцненню національної ідентичності.

Таким чином, застосування європейського досвіду повоєнного відновлення може й має стати основою для побудови сучасної, сталої, безпечної і конкурентної України. Проте ключовою умовою є не механічне перенесення іноземних моделей, а їх адаптація до українського контексту. Україна має сформувати власну модель відбудови, яка спиратиметься на міжнародний досвід, але водночас враховуватиме національну ідентичність, громадські очікування та соціальні реалії. Це потребує широкої дискусії, залучення експертів з різних галузей та активної участі громадянського суспільства.

Список літературних джерел:

1. План відновлення України. URL: <https://m.vk.com/club148476119?ysclid=mfnrdufbpq214189795>. (дата звернення 15.09.2025).
2. Берегута В.В. (2024). Іноземний досвід реалізації історичної політики: перспективи втілення в Україні в умовах російсько-української війни та повоєнного відновлення. *Політичне життя*. С. 101-106. URL: <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.4.13> (дата звернення 15.09.2025).
3. Гречана С. І. (2023). Варіативність та виклики повоєнного відновлення міст. *Економіка відновлення міст*. С. 45-47. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/29a6b788-f05f-47a9-847f-64cda0ca0abb/content>. (дата звернення 15.09.2025).
4. Супрун Н. А. (2024). Реалізація проєктів відновлення життєвого простору та відбудови інфраструктури. Держава і ринок в економічному розвитку та у повоєнному відновленні: зарубіжний досвід : монографія / за ред. В. В. Небрат ; НАН України, ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України". Київ : [б. в.]. С. 234-255.

Бояринова Катерина Миколаївна, магістрантка
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – ст. викладач Проскура Оксана Іллівна

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОФІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ МІЖКУЛЬТУРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Повномасштабна війна Росії проти України спричинила глибокі трансформації у всіх сферах суспільного життя, особливо в освіті. Школа — це не лише місце засвоєння знань, а й простір соціалізації, формування національної свідомості та ціннісних орієнтирів [1]. В умовах воєнного стану вона постає перед подвійним завданням: забезпечити безперервність навчального процесу і

водночас підтримати психологічну, моральну та культурну стійкість учасників освітнього процесу. Особливої уваги потребує профільна освіта, адже саме в старших класах закладаються основи професійного самовизначення, критичного мислення та громадянської позиції [2].

Війна змінила географію й структуру українських шкіл: частина учнів і педагогів була змушена евакуюватися, багато закладів освіти зазнали руйнувань, інші – інтегрували дітей із різних регіонів, створюючи нові освітні спільноти [3]. У таких умовах профільна школа перетворюється на осередок не лише навчання, а й міжкультурного діалогу, де взаємодіють представники різних соціокультурних середовищ, об'єднані спільною метою – зберегти освіту як основу державності й національної єдності.

Профільна освіта покликана забезпечити старшокласникам можливість поглибленого вивчення предметів, що відповідають їхнім інтересам і планам на майбутню професію [5]. У мирний час її реалізація базувалася на стабільній мережі ліцеїв, чітких навчальних планах, кадровій підготовці та доступі до матеріально-технічної бази. В умовах війни ці засади були суттєво порушені [2].

Безпекові виклики змусили школи перейти на дистанційні або змішані формати. Учителі змушені проводити уроки з укриттів або в онлайн-форматі, а учні – навчатися в нестабільному середовищі, часто з обмеженим доступом до електроенергії чи інтернету [6]. Такі умови вплинули на ефективність профільних курсів, особливо природничо-математичних, які потребують експериментальної бази. Разом з тим, вони відкрили нові можливості цифровізації, співпраці між регіонами та створення єдиного освітнього простору незалежно від географічного розташування.

Ще одним викликом стала нерівність доступу до освіти. Учні, які залишилися на тимчасово окупованих територіях або переїхали за кордон, часто вимушені навчатися за іншими програмами чи мовами, що створює розриви в навчальних траєкторіях. Завдання української школи полягає в тому, щоб ці діти зберегли зв'язок із національною системою освіти й могли інтегруватися після повернення [2].

Особливої уваги заслуговує проблема кадрового потенціалу профільної школи. Значна кількість учителів виїхала за кордон або перемістилася в інші регіони, деякі заклади втратили фахівців природничо-математичного чи гуманітарного профілю. У результаті навантаження на педагогів зросло, а варіативність профільних курсів у багатьох школах суттєво зменшилася. Це потребує пошуку нових форм співпраці між закладами освіти, впровадження спільного викладання предметів у форматі міжрегіональних освітніх платформ і мережових ліцеїв [6].

Не менш важливим аспектом є психологічний стан учнів і педагогів. Тривожність, емоційне вигорання, втрата мотивації – усе це стало звичними супутниками навчального процесу. Педагоги все частіше виступають не лише як викладачі, а й як тьютори, наставники, які допомагають долати кризу й відновлювати внутрішню рівновагу [4].

Поняття міжкультурної інтеграції в освіті передбачає створення середовища, у якому взаємодіють учасники з різним соціокультурним досвідом, регіональною ідентичністю, мовними особливостями, але спільними цінностями [1]. В умовах війни цей процес набуває особливого значення.

Українські школи стали місцем зустрічі дітей із різних регіонів – сходу, півдня, центру, заходу України, а також тих, хто повернувся з-за кордону. Така різноманітність може стати потужним освітнім ресурсом, якщо вчителі свідомо інтегрують міжкультурну взаємодію у навчальний процес.

Міжкультурна інтеграція сприяє розвитку в учнів критичного мислення, толерантності, емпатії, здатності до співпраці. Вона перетворює профільне навчання з суто академічного процесу на гуманістичний, у центрі якого – людина, її досвід, її право бути почутою. Зміст профільних дисциплін – від історії до біології – може стати простором для осмислення тем єдності, культурної спадщини, сталого розвитку, збереження національної ідентичності [5].

Важливо підкреслити, що міжкультурна взаємодія не зводиться до формального ознайомлення з культурою інших народів чи регіонів. Вона передбачає розвиток глибинних соціальних компетентностей: уміння слухати й бути почутим, здатності до співпереживання, подолання стереотипів, формування емпатії. У часи війни ці якості стають ключовими для збереження єдності суспільства й психологічної стійкості підлітків.

Одним із найефективніших інструментів міжкультурної освіти є проєктна діяльність. Спільна робота над дослідницькими або соціальними проєктами створює умови для обміну думками, культурними смислами, життєвими історіями. Наприклад, у межах курсу географії учні можуть створювати інтерактивні карти культурних пам'яток України, у біології – спільні екологічні ініціативи, у математиці – моделі розподілу ресурсів у громадах. Такі завдання не лише розвивають предметні компетентності, а й виховують соціальну відповідальність [5].

Не менш значущою є роль цифрових технологій у забезпеченні міжкультурної взаємодії. Платформи Google Workspace, Microsoft Teams, Zoom, Padlet, Miro, Canva, eTwinning відкривають можливості для спільної діяльності учнів і педагогів незалежно від місця перебування. Онлайн-курси, вебінари, віртуальні конференції дозволяють налагодити мережеву співпрацю між ліцеями різних регіонів і навіть різних країн, що надзвичайно важливо в умовах воєнних обмежень.

Важливим напрямом є співпраця ліцеїв із міжнародними партнерами. Платформи eTwinning, Erasmus+, проекти Ради Європи створюють можливості для участі українських старшокласників у спільних онлайн-проектах, конференціях, дискусіях. Це дозволяє не лише популяризувати українську освіту, а й показати світові реальний досвід дітей, які навчаються під час війни, зберігаючи гідність і віру в перемогу [6].

Міжкультурна інтеграція також передбачає психологічну підтримку. Спільне обговорення тем війни, втрат, надій, ролі культури у виживанні народу допомагає дітям осмислити події, вчить говорити про свої емоції, не відчуваючи страху чи сорому. У цьому контексті педагоги виступають фасилітаторами діалогу – людьми, які допомагають створювати безпечний простір для висловлення думок.

Варто зазначити, що в умовах війни профільна школа перестає бути лише освітньою інституцією – вона набуває ознак соціокультурного центру громади. Саме тут формуються моделі взаємодії, толерантного спілкування, спільного волонтерства. Через участь у волонтерських акціях, благодійних проектах, культурних заходах учні навчаються відчувати власну відповідальність перед суспільством і країною. Такі форми діяльності допомагають інтегрувати цінності гуманізму, взаємодопомоги й патріотизму в освітній процес, роблячи школу осередком людяності [1].

Війна показала, що школа – це не лише місце здобуття знань, а й символ стійкості держави. Кожен урок, проведений у складних умовах, є актом спротиву, доказом, що культура, мова і знання неможливо знищити. У цьому сенсі профільна освіта має величезне значення, бо формує майбутню еліту держави – науковців, медиків, інженерів, учителів, здатних відбудовувати країну. Міжкультурна інтеграція допомагає зберегти цілісність українського гуманітарного простору. Вона формує відчуття єдності навіть за умов розділення територій. Учні з різних регіонів, навчаючись спільно, усвідомлюють: попри діалектні, культурні чи побутові відмінності, усіх об'єднує спільна мета – вільна, сильна, демократична Україна [2].

Отже, організація профільної освіти в умовах війни потребує переосмислення її змісту, методів і цілей. Це не лише питання забезпечення навчальних програм, а насамперед – формування духовної, культурної й громадянської стійкості молоді. Війна стала каталізатором оновлення освіти, поштовхом до впровадження гнучких, інноваційних і гуманітарно зорієнтованих підходів. Міжкультурна інтеграція у цьому процесі відіграє ключову роль, адже саме вона забезпечує збереження національної ідентичності, розвиток толерантності й солідарності, формує готовність молоді жити й творити у світі різноманітності.

Освіта в Україні сьогодні – це не лише шлях до знань, а й шлях до перемоги. Кожен урок, кожен педагог, кожен учень є частиною великого національного процесу збереження культури, мови та гідності. Саме тому профільна школа має бути не лише освітнім, а й духовним центром відродження, де поєднуються знання, цінності та віра у майбутнє.

Список літературних джерел

- 1.Петренко Т.В. Емоційний комфорт здобувачів вищої освіти під час крос-культурної комунікації. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Випуск 68. Том 2. С. 120-123. Режим доступу: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/68/part_2/26.pdf
- 2.Погребняк В.П., Дашковська О.В., Мельник О.М. Трансформація системи вищої освіти України в умовах воєнного стану. *Інноваційна педагогіка*. 2024. Випуск 68. Том 1. С. 223-228. Режим доступу: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2024/68/part_1/46.pdf
- 3.Про інструктивно-методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу та викладання навчальних предметів/інтегрованих курсів у закладах загальної середньої освіти у 2022/2023 навчальному році: Методичні рекомендації щодо організації навчального процесу в умовах воєнного стану. 2022. Київ: МОН України. Режим доступу: https://osvita.ua/legislation/Ser_osv/87596/
- 4.Психосоціальна підтримка в кризовій ситуації : методичний посібник для педагогів / С. Богданов, О. Залеська. К. : Пульсари. 2018. 76 с. Режим доступу: <https://surl.li/xjbmee>
- 5.Шевченко Н. С. Міжкультурна інтеграція як стратегія збереження національної ідентичності. *Педагогічні науки: теорія та практика*. 2022. № 38(1). С. 56-62.
- 6.Erasmus+UA: Проекти співпраці у сфері шкільної освіти (KA220-SCH). Режим доступу: <https://erasmusplus.org.ua/opportunities/mozhlyvosti-dlya-organizaczi/proyekty-spiwpraczy-u-sferi-shkilnoyi-osvity/>

Велика Валентина Анатолівна, магістр
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – старший викладач кафедри управління Юрійчук І.Я.

Е-ПОРТФОЛІО ТА МОДЕРАЦІЯ ОЦІНЮВАННЯ В ІСТОРИЧНІЙ ОСВІТНІЙ ГАЛУЗІ ЗЗСО

Е-портфоліо в історичній освітній галузі ЗЗСО – це керована система доказів навчання, яка перетворює критерії та рівневі дескриптори на щоденні дії вчителя й зрозумілий для учня маршрут зростання. Актуальна нормативна рамка України створює для цього достатні підстави: рекомендації МОН щодо оцінювання результатів навчання для 5–9 класів закріплюють рівневу логіку та поєднання формульованого й підсумкового оцінювання; Інструкція №707 надає електронний фіксації статус офіційних документів; Положення №1115 із змінами №201 забезпечує безперервність процесів у змішаній/дистанційній формах; Закон України «Про захист персональних даних» визначає межі легітимної обробки й зберігання даних [1; 2; 3; 4]. У такій рамці директор і команда можуть поставити амбітну, але конкретну ціль: зробити підсумкові рішення у складній для вимірювання історичній галузі валідними (бо спираються на багате поле доказів), надійними (бо проходять модерацію) і прозорими (бо критерії та артефакти доступні та зрозумілі учням і батькам). Дослідницька традиція критеріально-орієнтованого оцінювання – від праць Пола Блека та Ділана Вільяма до Ройса Седлера, Сьюзан Брукгарт, Джона Хетті та Гелен Тімперлі – підказує, як цього досягти: оцінювати відносно описових ознак рівня (а не «середнього по класу»), будувати триангуляцію доказів (продукти–процеси–спостереження) та давати зворотний зв'язок, який рухає навчання вперед [5; 6; 7; 8; 9]. На політико-управлінському рівні підхід підтримують напрацювання ОЕСР щодо «assessmentforlearning» та управлінські моделі коротких циклів PDCA, де рішення базуються на невеликих, але регулярних порціях даних [10; 11].

Сутність е-портфоліо в історії полягає в повноцінній репрезентації того, що для підсумку справді важить: не тільки відтворення фактів, а передусім читання й інтерпретація різних типів джерел, робота з простором і часом, побудова причинно-наслідкових зв'язків, аргументація та етична співпраця. Тому «мінімальний модульний набір» артефактів має бути фіксований: один DBQ (аналіз пакета історичних джерел з письмовою відповіддю), один картографічний кейс (робота з історичною картою), одна хронологія з коментарем та один письмовий або усний продукт аргументації (есе/дебати з мікрозахистом). Кожен із цих типів робіт має власну рубрику з чотирма рівнями, де дескриптори описують точність інтерпретації, добір та позначення доказів, логіку висновків, читання легенди карти, розуміння тяглості/змін, якість аргументації та дотримання академічної доброчесності. Такий дизайн прямо спирається на логіку критеріально-орієнтованого оцінювання (Седлер) і на практику «рубрик для навчання» (Брукгарт), які роблять очікування видимими до старту роботи й дозволяють учням займати позицію співвимірювання власних результатів [7; 8].

Е-портфоліо має будуватися за принципом «одна навчальна подія – кілька доказів»: у середовищі класрум-типу фіксуються завдання, артефакти та коментарі вчителя; далі агрегується коротка аналітика (динаміка, покриття когнітивних рівнів, своєчасність фідбеку), а підсумкова оцінка з маркуванням групи результатів переноситься до електронного журналу як єдиного юридично значущого реєстру, що відповідає Інструкції №707 [2]. Для учня це – довга «видима пам'ять» навчання, для вчителя – матеріал для рефлексії та наступного планування, для адміністрації – прозора база для управлінських рішень без «ручного» збору розрізнених відомостей.

Ключовим механізмом забезпечення надійності рішень є модерація оцінювання. Досвід шкільних систем, який узагальнює ОЕСР, показує: там, де є спільні рубрики, банк еталонних робіт («якорів»), подвійне оцінювання вибірок і періодичні «сліпі» взаємні перегляди, інтерпретації критеріїв сходяться, а розкид між паралелями скорочується [10]. У практиці історичної галузі це означає: раз на чверть команда істориків переглядає 3–5 еталонів на рівень для DBQ, карт, хронологій та есе/дебатів; один раз на семестр 10–15% робіт оцінюються незалежно двома реєтерами з цільовою узгодженістю не нижче 85%; «важкі» випадки розв'язуються через анонімізований «blind review» із фіксацією висновків та уточненням дескрипторів. Такі практики не тільки підвищують об'єктивність, а й роблять роботу з критеріями «живою» – вони постійно уточнюються на матеріалі реальних учнівських відповідей, що повністю відповідає ідеї Блека й Вільяма про оцінювання, яке покликане «покрашувати навчання», а не просто сигналізувати підсумок [5].

Щоби е-портфоліо та модерація не «зависали» як добрі наміри, потрібна чітка архітектура сервісів і ролей. Мінімальний контур: електронний журнал (офіційний реєстр результатів),

середовище «класрум»-типу (постановка завдань, рубрики, дедлайни, комунікація), інструмент швидких формувальних перевірок (тести з автоматичною перевіркою для діагностики «на льоту»), репозитарій артефактів портфоліо (есе, карти, хронолінії, записи дебатов), відеоканал для усних захистів або мікрозахистів. Ролі розмежовуються через матрицю RACI: директор затверджує політики та контролює; заступник планує календар перевірок, веде модерацию та щотижневий/щомісячний огляд індикаторів; ІКТ-адміністратор відповідає за домен, двофакторну автентифікацію та журнали доступів; голова методичного об'єднання істориків куратує рубрики, банк «якорів» і подвійне оцінювання; учителі проєктують завдання, надають фідбек і переносять підсумки до е-журналу; класні керівники координують комунікацію з батьками; учні й батьки поінформовані та беруть участь у рефлексії. Описані «стандарти щоденних дій» (SOP) – стандарт назв завдань і міток, правило «коментар ≤ 7 днів», щотижневий перенос підсумків, щомісячна архівація артефактів – дають той «операційний клей», який зменшує хаос і підвищує порівнюваність даних [2; 3; 11].

Управління якістю вбудовується через короткий цикл PDCA (plan–do–check–act). На етапі «плануй» команда узгоджує календар формувальних і підсумкових робіт, ваги, спільні рубрики, структуру курсів і портфоліо. На етапі «виконуй» учні працюють у збалансованому пакеті «тест + DBQ + карта + хронолінія + есе/дебати», а вчитель дає адресний зворотний зв'язок. На етапі «перевірйай» адміністрація дивиться на небагато, але промовисті індикатори: своєчасність фідбеку (частка робіт із коментарем ≤ 7 днів, ціль $\geq 90\%$), повнота е-журналу (100% записів за темами та датами), рівневе покриття (частка уроків із різнорівневими завданнями, ціль $\geq 70\%$), узгодженість подвійного оцінювання (ціль $\geq 85\%$), інклюзивність форматів (частка завдань із рівноцінними способами демонстрації результату без зниження вимог, ціль $\geq 60\%$). На етапі «дій» призначаються корекції: зміна інструкцій, уточнення дескрипторів, перерозподіл дедлайнів, поповнення банку «якорів» або адресна підтримка класів. Саме така логіка, як показує Джон Хетті разом із Гелен Тімперлі, робить фідбек «потужним»: коли він своєчасний, конкретний і пов'язаний із чіткими критеріями, він істотно підвищує результати [6].

Питання даних і безпеки не є другорядними – вони визначають довіру. Школа має затвердити стислі, але ясні політики: мінімізація персональних даних (тільки необхідні поля; без ПІБ у назвах файлів), розмежування доступів за принципом «мінімально необхідних прав», обов'язкова двофакторна автентифікація для всіх працівників, журнали доступів і інцидентів, строки зберігання/архівації та порядок видалення, план реагування протягом 72 годин. Така організація «життєвого циклу даних» є вимогою Закону України №2297-VI і водночас – елементом культури: учасники процесу знають, що, навіщо і як довго зберігається, хто й на яких підставах має доступ і як виправляються помилки [4]. Паралельно має діяти план безперервності: офлайн-бланки на випадок тривоги або відключень, автоматичне подовження дедлайнів для підсумкових робіт, асинхронні усні відповіді з імпортом записів у курс та обов'язкова фіксація у журналі – це не «поблажки», а гарантія того, що підсумок базується на повному наборі доказів, а не на випадковостях доступу.

Інклюзивний дизайн е-портфоліо – ще одна опора справедливості. Принцип простий: надаємо рівноцінні способи продемонструвати той самий результат без зниження вимог рубрики. Якщо учню складно писати великий текст за лімітований час – приймається усний мікрозахист з тезами; якщо складно читати з дрібних картинок – надається великий формат або альтернативний спосіб позначення; якщо потрібно більше часу – гнучкий дедлайн у межах рамки. Саме так формувальне оцінювання, за Седлером і Ніколом з Макфарлейн-Діком, стає інструментом саморегульованого навчання: учні розуміють критерії, планують власні кроки, отримують безпечний простір для помилки й поліпшення [8; 9]. Важливе застереження: інклюзивність – не зниження планки; рубрики лишаються тими самими, змінюються лише «носії» демонстрації.

Емпатійне лідерство директора – практична умова, щоб система працювала не один семестр, а стійко. Короткі «пульс-опитування» команди (енергія/навантаження/підтримка раз на 2–3 тижні), «тихі години» без термінових повідомлень, 15-хвилинні стендапи за схемою «що вдається/що заважає/яка мала підтримка потрібна», шаблони коментарів для пришвидшення фідбеку, зрозумілі повідомлення для батьків («rubric-talk»: прискорений виклад критеріїв і прикладів) – дрібні управлінські дії, які знімають тертя та прямо підвищують частку своєчасного фідбеку й повноту портфоліо. Управлінські гайди на зразок «Transforming Education» підкреслюють: саме такі «маленькі, але регулярні» практики створюють дисципліну даних і культури взаємної поваги до часу педагогів та учнів [11].

Ризики й способи їх мінімізації мають бути прописані коротко й зрозуміло. Перекіс у бік тестів – лікується обов'язковим модульним пакетом «DBQ/карта/хронолінія/есе або дебати» та

поповненням банку завдань. Упередженість оцінювання – зменшується «банком якорів», подвійним оцінюванням і періодичною «сліпою» взаємоперевіркою. Перевантаження вчителя – долається шаблонами коментарів, плануванням «вікон фідбеку» та розведенням дедлайнів у календарі. Ризики приватності – мінімізуються даними за принципом необхідності, 2FA та журналами доступів. Зриви безперервності – компенсуються офлайн-резервом і асинхронними усними відповідями з подальшою оцифровкою та фіксацією.

Впровадження доцільно планувати на навчальний рік з чіткими етапами. У вересні – аудит практик, проєкт спільних рубрик і шаблонів завдань, матриця RACI та чернетки політик (оцінювання, дані, доброчесність, інклюзивність, безперервність). У вересні–жовтні – інфраструктурні налаштування: структура курсів і міток, 2FA, журнали доступів та інцидентів, графік архівації і видалення. У листопаді – пілот на одній паралелі (наприклад, 7-х класів) із подвійним оцінюванням вибірок та післядійовими розборами. Грудень–березень – масштабування на всі паралелі, щоквартальна модерація й портфоліо як база підсумку. Квітень–травень – підсумкові роботи в комплексній або модульній моделі, звіт PDCA та оновлення банку «якорів» на новий рік. Паралельно тривають мікросесії професійного розвитку для вчителів історії (дизайн DBQ, робота з рубриками, модерація, приватність), що закриває «методичні шви» та уніфікує словник команди [12; 13].

Очікувані ефекти для школи й історичної галузі конкретні й вимірювані. По-перше, зростає валідність підсумкового рішення: портфоліо містить повний слід доказів, а не лише тестовий «моментний знімок». По-друге, підвищується надійність і порівнюваність між паралелями завдяки модерації та «якорям». По-третє, зростає своєчасність фідбеку – як наслідок стандартизації назв, календаря та шаблонів коментарів; а саме своєчасний коментар, за Хетті та Тімперлі, дає найбільший приріст навчальних досягнень [6]. По-четверте, адміністрація отримує небагато, але якісних індикаторів для щотижневих і щомісячних рішень; «менше форм – більше діалогу» перестає бути гаслом, стаючи практикою коротких PDCA-циклів. По-п'яте, зростає довіра батьків завдяки відкритості критеріїв і можливості «побачити» шлях дитини в портфоліо; кількість апеляцій зменшується, бо рубрики та еталонні роботи пояснюють структуру судження. Нарешті, захист персональних даних і план безперервності знімають хронічне напруження навколо «а що, як...», дозволяючи вчителям і учням зосередитися на змісті, а не на інцидентах.

Таким чином, е-портфоліо та модерація оцінювання в історичній освітній галузі – це керований управлінський дизайн, у якому з'єднуються три опори: (1) критерії та рівневі рубрики, що «говорять» однією мовою з учнями й батьками; (2) процеси і ролі, які роблять дані порівнюваними й безпечними; (3) короткі цикли поліпшень, що «підтягують» якість без великих кампаній. Інтелектуальна опора цієї моделі – корпус робіт Пола Блека, Ділана Вільяма, Ройса Седлера, Сьюзан Брукгарт, Джона Хетті та Гелен Тімперлі, а інституційна – українські нормативи, ОЕСР-логіка «assessment for learning» і практичні гіді з цифрової трансформації освіти. Усі ці елементи збігаються в простій тезі: коли навчальні докази зібрані системно, критерії – прозорі, а зворотний зв'язок – вчасний, історична компетентність учнів стає не тільки вимірюваною, а й керованою зростаючою [1–13].

Список літературних джерел:

1. Міністерство освіти і науки України. Про затвердження Рекомендацій щодо оцінювання результатів навчання учнів 5–9 класів Нової української школи: Наказ МОН №1093 від 02.08.2024. Київ: МОН України, 2024. URL: <https://mon.gov.ua/> (дата звернення: 17.10.2025).
2. Міністерство освіти і науки України. Інструкція з ведення ділової документації у закладах загальної середньої освіти в електронній формі: Наказ МОН №707 від 08.08.2022. Київ: МОН України, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 17.10.2025).
3. Міністерство освіти і науки України. Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти: Наказ МОН №1115 від 08.09.2020 (зі змінами Наказ №201 від 24.02.2023). Київ: МОН України, 2020/2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/> (дата звернення: 17.10.2025).
4. Верховна Рада України. Про захист персональних даних: Закон України №2297-VI від 01.06.2010 (із змінами). Київ: ВРУ, 2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 17.10.2025).
5. Блек П., Вільям Д. Оцінювання та класне навчання (*Assessment and Classroom Learning*). *Assessment in Education: Principles, Policy & Practice*, 1998, 5(1), 7–74. DOI: 10.1080/0969595980050102.
6. Хетті Дж., Тімперлі Г. Потуга зворотного зв'язку (*The Power of Feedback*). *Review of Educational Research*, 2007, 77(1), 81–112. DOI: 10.3102/003465430298487.
7. Седлер Р. Формувальне оцінювання та проєктування навчальних систем (*Formative assessment and the design of instructional systems*). *Instructional Science*, 1989, 18, 119–144. DOI: 10.1007/BF00117714.
8. Брукгарт С. Як створювати та використовувати рубрики для формувального оцінювання і виставлення оцінок (*How to Create and Use Rubrics for Formative Assessment and Grading*). Александрія, Вірджинія: ASCD, 2013. ISBN: 978-1-4166-1507-1.

9. Нікол Д., Макфарлейн-Дік Д. Формувальне оцінювання та саморегульоване навчання: модель і принципи добрих практик зворотного зв'язку. *Studies in Higher Education*, 2006, 31(2), 199–218. DOI: 10.1080/03075070600572090.
10. OECD. *Formative Assessment: Improving Learning in Secondary Classrooms*. Paris: OECD Publishing, 2005. ISBN: 9789264007413. URL: <https://www.oecd.org/education/> (дата звернення: 17.10.2025).
11. Microsoft. *Transforming Education* (e-book). Redmond, WA: Microsoft, 2018. URL: https://news.microsoft.com/wp-content/uploads/prod/sites/66/2018/06/Transforming-EducationeBook_Final.pdf (дата звернення: 17.10.2025).
12. Литвинова С. Г., Пінчук О. П., Лупаренко Л. А., Соколюк О. М. Критерії і показники оцінювання якості освітнього цифрового контенту з доповненою реальністю: методичні рекомендації. Київ: ІТЗН НАПН України, 2022. 91 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/732810> (дата звернення: 17.10.2025).
13. Pinchuk O., Burov O., Lytvynova S. Learning as a Systemic Activity. In: *Advances in Human Factors in Training, Education, and Learning Sciences* (AHFE 2019). Cham: Springer, 2020, pp. 301–309. DOI: 10.1007/978-3-030-20135-7_33.

*Зеркаль А. В., д.е.н., професор,
Щербаха Є. С., аспірант,
НУ "Запорізька політехніка", м. Запоріжжя, Україна*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВІТНІХ ПІДХОДІВ

Система управління персоналом у державних органах України перебуває у стані динамічних змін, зумовлених реформами публічного управління та потребою підвищення ефективності кадрової політики. Сучасні виклики вимагають від державної служби переходу від традиційних адміністративних методів до інноваційних підходів управління людськими ресурсами.

Управління персоналом у системі державної служби є однією з ключових складових публічного управління. В умовах реформування державного сектору в Україні особливого значення набувають питання професіоналізації кадрів, підвищення ефективності кадрової політики та впровадження новітніх підходів до розвитку людського капіталу.

Актуальність застосування інновацій в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України виступає нагальним питанням в дослідженнях науковців, зокрема: Коцюба К. підкреслює, що в умовах постійного технологічного прогресу і невідомого зростання цифрової спроможності держави, важливою передумовою ефективного виконання професійних завдань представниками державних органів є ефективне управління персоналом. Каховська О. та колеги, вважають, що інноваційні (новаторські технології) у системі державного управління можуть впливати на зниження витрат. Майстренко К. визначає, що основні інноваційні аспекти управління персоналу мають бути враховані на етапах набору, відбору та адаптації персоналу. В дослідженнях Молохової Ю. та Шапошник Т., доведено, що ефективно збудована комунікативна система є запорукою успішної реалізації стратегії управління персоналом. Гончарук Н та Пирогова Ю. узагальнюючи проблему розвитку системи державного управління в Україні виокремлюють певні кроки, які необхідно зробити, щоб досягнути стратегічного розвитку державної влади [1].

Сутність управління персоналом у державній службі, насамперед це комплекс дій, спрямованих на залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити результативне виконання функцій держави.

Традиційна модель управління персоналом у державних органах України тривалий час базувалася на адміністративних процедурах, що часто гальмували процеси прийняття рішень і не забезпечували достатньої мотивації працівників. Проте в умовах європейської інтеграції та цифрової трансформації держави виникла потреба у впровадженні сучасних підходів до кадрової політики.

Серед ключових напрямів трансформації можна виокремити:

- впровадження компетентнісного підходу, який передбачає оцінювання державних службовців не лише за формальними критеріями, а й за рівнем володіння професійними та поведінковими компетентностями;

- посилення ролі цифровізації кадрових процесів (електронні конкурси, автоматизовані бази даних, HR-аналітика);

- орієнтацію на розвиток людського капіталу як стратегічного ресурсу держави.

Новітні підходи в управлінні персоналом в контексті сучасної кадрової політики у державній службі все більше орієнтуються на інноваційні HR-технології, зокрема:

- HR-аналітика – прогнозування потреб у персоналі, аналіз результативності службовців, визначення потенціалу для кар'єрного зростання;

- системи безперервного навчання – створення можливостей для підвищення кваліфікації через онлайн-курси, тренінги та модульні програми;

- гнучкі моделі мотивації – поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, розвиток корпоративної культури, визнання досягнень;

- цифровізація управління – впровадження електронного документообігу, систем електронного оцінювання діяльності, мобільних додатків для взаємодії з персоналом.

Завдяки цим новітнім підходам управління персоналом у державній службі поступово наближається до європейських стандартів. Прикладами впровадження новітніх підходів в управлінні персоналом у державній службі, можна виокреми, зокрема:

I. Електронна система підбору кадрів (career.gov.ua, НАДС).

Суть нововведення: Єдина онлайн-платформа для проведення відкритих конкурсів на посади державної служби.

Новітній підхід: Digital HR / E-recruitment — автоматизація процесів відбору та оцінювання кандидатів.

Результат: Підвищення прозорості конкурсів, мінімізація людського фактору, швидший підбір кадрів.

II. Портал “Дія.Освіта” та система онлайн-навчання держслужбовців.

Суть нововведення: Запровадження безкоштовних онлайн-курсів для підвищення кваліфікації державних службовців.

Новітній підхід: E-learning / безперервне навчання (lifelong learning).

Результат: Держслужбовці мають змогу навчатися дистанційно, зручно і безкоштовно; розвиток цифрової грамотності.

III. Використання HR-аналітики в Національному агентстві України з питань державної служби (НАДС).

Суть нововведення: Аналіз ефективності кадрів через цифрові інструменти (HRM-системи, звітність, KPI).

Новітній підхід: HR-Analytics / Data-driven management — управлінські рішення на основі даних.

Результат: Оптимізація структури державних органів, підвищення ефективності кадрової політики.

IV. Проєкт EU4PAR (ЄС для реформ державного управління в Україні)

Суть нововведення: Консультації та навчання держслужбовців за європейськими стандартами.

Новітній підхід: Talent management / Leadership development.

Результат: Формування корпусу професійних управлінців нового покоління, розвиток лідерства в державній службі.

V. Електронний кадровий досьє (e-HR)

Суть нововведення: Перехід від паперових особових справ до електронних.

Новітній підхід: Digital HR / HRM Automation.

Результат: Економія часу, зручний доступ до даних, прозорість кадрових рішень [2, 3, 4].

Впровадження новітніх підходів — таких як цифровізація HR-процесів, компетентнісна модель, електронні системи підбору кадрів та безперервне онлайн-навчання — уже стало реальністю української державної служби. Ці інновації наближають Україну до європейських стандартів публічного управління.

В умовах цифрової трансформації та реформування публічної адміністрації в Україні впровадження новітніх HR-підходів стикається з рядом системних, організаційних і психологічних труднощів, таких як:

1. Недостатній рівень цифрової компетентності державних службовців:

- багато працівників не володіють сучасними ІТ-інструментами та HRM-системами;

- відсутність належної підготовки щодо використання електронних платформ (наприклад, e-HRMS, career.gov.ua)).

2. Недосконалість нормативно-правової бази:

- наявні законодавчі акти не завжди регулюють використання електронних кадрових систем, дистанційної роботи чи електронного підпису в HR-процесах;

- відсутність чітких стандартів оцінювання компетенцій і KPI для держслужбовців.

3. Обмежене фінансування та ресурсна нестача:

- не всі державні органи мають кошти на придбання сучасного програмного забезпечення, навчання персоналу або оплати ліцензій;

- впровадження HRM-систем (як у проєкті e-HR) потребує значних капіталовкладень і технічної підтримки.

4. Проблеми з кібербезпекою та захистом персональних даних:

- цифровізація кадрових процесів підвищує ризик несанкціонованого доступу до персональних даних;

- відсутність єдиних протоколів захисту інформації у системах управління кадрами.

5. Недостатня мотивація державних службовців:

- рівень заробітної плати й можливості кар'єрного зростання не завжди відповідають вимогам сучасних професій;

- мотиваційні системи часто не пов'язані з оцінкою ефективності або результативності роботи.

6. Відсутність єдиної системи моніторингу та аналітики:

- немає інтегрованої бази даних для аналізу кадрового потенціалу на національному рівні;

- відсутність показників ефективності HR-процесів у публічному секторі.

7. Кадровий дефіцит у сфері HR-менеджменту:

- нестача фахівців, які володіють сучасними HR-технологіями, аналітичними методами та навичками стратегічного управління персоналом;

- у більшості державних органів кадрові підрозділи виконують лише адміністративні функції, а не стратегічні.

Проблеми впровадження новітніх підходів у державній службі мають комплексний характер. Їх подолання можливе лише за умови поєднання нормативних реформ, інвестицій у цифрову інфраструктуру, системного навчання персоналу та формування нової управлінської культури, орієнтованої на відкритість і результат.

Впровадження новітніх підходів в управлінні персоналом у державній службі є невід'ємною складовою модернізації системи публічного управління України. У сучасних умовах цифрової трансформації, глобалізації та підвищення вимог до ефективності державного апарату ключового значення набуває перехід від адміністративної моделі кадрової роботи до стратегічного HR-менеджменту.

Застосування компетентнісного підходу, HR-аналітики, електронних систем управління кадрами (e-HRMS), а також технологій дистанційного навчання (e-learning) створює підґрунтя для формування професійного, гнучкого та результативного кадрового корпусу. Ці інновації сприяють підвищенню прозорості, ефективності та підзвітності державних службовців, а також дозволяють приймати управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції.

Разом з тим, успішне впровадження новітніх підходів потребує розв'язання низки проблем — удосконалення нормативно-правової бази, підвищення цифрової компетентності персоналу, забезпечення належного фінансування та формування нової управлінської культури, орієнтованої на інновації, відкритість і професійний розвиток.

Отже, новітні підходи в управлінні персоналом у державній службі — це не лише технічні інструменти, а й філософія оновлення державного управління, яка ставить у центр людиноорієнтований, компетентнісний та результативний підхід. Їх системне впровадження забезпечить формування сучасної, ефективної та сервісно орієнтованої державної служби, здатної відповідати викликам XXI століття.

Список літературних джерел:

1. Шостак В. М. Інновації в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України. Філософія та управління. № 2, 2024. С. 21-30. <https://doi.org/10.70651/3041-248X/2024.2.03> (дата звернення 08.10.2025).

2. Національне агентство України з питань державної служби. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників у 2021–2023 роках [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesiijne-navchannya/analitichni-materiali/stan-sistemy-profesiinoho-navchannia> (дата звернення: 08.10.2025).

3. Кабінет Міністрів України. Цифрові держслужбовці: новий освітній серіал на платформі «Дія. Цифрова освіта» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/cifrovi-derzhsluzhbovcy-novij-osvitnij-serial-na-diyacifrova-osvita> (дата звернення: 08.10.2025).

4. *Digital Transformation in Public Administration: HR Perspectives* [Електронний ресурс]. — New York: United Nations Development Programme, 2023. — Режим доступу: <https://www.undp.org/publications> — (дата звернення: 08.10.2025).

5. Зеркаль А.В. Інновації в управлінні корпоративною соціальною відповідальністю: виклики та перспективи для сучасного бізнесу. Вісник Хмельницького національного університету № 6 2024. С. 639-644. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-96> (дата звернення 08.10.2025).

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ РОЗВИТКОМ І СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

У сучасних умовах глобальних трансформацій питання управління людським і соціальним розвитком набуває особливого значення. Від рівня розвитку людського потенціалу залежить конкурентоспроможність економіки, інноваційна спроможність суспільства та якість життя населення. Управління в цій сфері передбачає цілеспрямовану діяльність щодо створення умов для самореалізації особистості, забезпечення зайнятості, соціальної стабільності й гармонійного розвитку людини як основної цінності суспільства.

Людський розвиток базується на принципах гуманізму, соціальної справедливості та рівних можливостей. Його ключовими напрямками є підвищення рівня освіти, розвиток охорони здоров'я, забезпечення гідної праці, захист прав людини та підтримка соціальної інтеграції. Ефективне управління людським розвитком передбачає узгоджені дії держави, бізнесу й громадських інституцій для формування сприятливого середовища, у якому кожна людина може розкрити свій потенціал.

Соціальний розвиток є ширшим поняттям, що охоплює систему соціальних відносин, рівень життя, соціальну безпеку та добробут населення. Його управління спрямоване на забезпечення соціальної рівноваги, попередження конфліктів, підтримку соціально вразливих верств, розвиток соціальної інфраструктури та покращення умов праці. Важливим завданням є забезпечення взаємозв'язку між економічним зростанням і соціальним прогресом, адже без гармонійного розвитку цих складових неможливе формування стабільного суспільства[1].

Соціальна відповідальність є невід'ємним елементом ефективного управління людським і соціальним розвитком. Вона передбачає усвідомлення організаціями своєї ролі в суспільстві, відповідальне ставлення до впливу на довкілля, працівників, партнерів і громади [2]. Реалізація принципів соціальної відповідальності сприяє зміцненню довіри, підвищенню репутації, формуванню корпоративної культури, орієнтованої на людину та етичні цінності.

Сучасні підприємства дедалі частіше впроваджують стандарти соціальної відповідальності, такі як ISO 26000 або принципи Глобального договору ООН. Це дає змогу інтегрувати соціальні та етичні аспекти у бізнес-стратегію, враховуючи інтереси усіх зацікавлених сторін. Відповідальний бізнес сьогодні — це не лише прибутковість, а й внесок у розвиток громади, підтримку освітніх, культурних і екологічних ініціатив.

Управління людським розвитком тісно пов'язане з політикою зайнятості та кадровим менеджментом. Формування професійних компетентностей, безперервне навчання, адаптація до змінних умов ринку праці — важливі складові розвитку сучасної особистості. Особливу роль відіграє розвиток лідерських якостей, мотивація до праці, створення умов для креативності та самовдосконалення працівників.

На державному рівні ефективне управління людським і соціальним розвитком потребує узгоджених стратегій, спрямованих на підвищення якості життя населення. Це охоплює вдосконалення системи освіти, медицини, соціального захисту, забезпечення справедливого розподілу доходів та гендерної рівності. Важливо, щоб соціальна політика була орієнтована не лише на подолання наслідків проблем, а й на їхнє запобігання шляхом розвитку людського капіталу.

Окрему увагу слід приділити місцевому рівню управління, де соціальний розвиток проявляється найвиразніше [3]. Саме громади формують середовище, у якому люди живуть, працюють, виховують дітей. Розвиток місцевого самоврядування, участь громадян у прийнятті рішень, соціальні проекти та волонтерські ініціативи сприяють формуванню відповідального суспільства.

Інноваційні підходи до управління людським потенціалом включають цифровізацію соціальних процесів, розвиток електронного урядування, впровадження сучасних технологій навчання та управління персоналом. Використання великих даних (Big Data) і штучного інтелекту допомагає прогнозувати потреби ринку праці, підвищувати ефективність соціальної політики та оптимізувати ресурси.

Важливим аспектом є екологічна складова соціальної відповідальності. Організації дедалі більше усвідомлюють необхідність мінімізації негативного впливу на довкілля, впроваджують екологічні стандарти, енергоощадні технології, програми утилізації відходів. Поєднання соціальної та екологічної відповідальності створює основу для сталого розвитку.

Розвиток людського потенціалу тісно пов'язаний із рівнем інвестицій у науку та інновації. Підтримка дослідницької діяльності, розвиток технологічних парків і стартапів стимулюють креативність, сприяють створенню нових робочих місць і формують інтелектуальний капітал країни. Інтелектуалізація праці є одним із визначальних факторів соціально-економічного прогресу.

Важливу роль у соціальному розвитку відіграє освіта як базовий механізм формування людського капіталу. Освітня система повинна бути гнучкою, інноваційною, орієнтованою на формування компетентностей, необхідних у сучасному світі. Підвищення якості освіти є запорукою створення суспільства знань і підвищення добробуту населення.

Соціальна відповідальність державних інституцій проявляється у прозорості, відкритості та підзвітності перед громадянами. Довіра до влади формується через справедливий розподіл ресурсів, доступність послуг і можливість участі громадян у прийнятті рішень. Це є важливою умовою зміцнення соціального капіталу.

Особливої уваги потребує питання соціальної безпеки населення. Управління цією сферою включає захист від безробіття, підтримку малозабезпечених сімей, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб. Ефективна соціальна політика знижує рівень напруженості в суспільстві й сприяє підвищенню рівня соціальної довіри [4].

Значний вплив на соціальний розвиток має корпоративна культура підприємств. Вона формує норми поведінки, етичні стандарти, ставлення до працівників і партнерів. Підприємства, які підтримують прозорі та справедливі принципи, стають привабливими для кваліфікованих кадрів і підвищують свою конкурентоспроможність.

Не менш важливою є роль громадських організацій і волонтерських рухів. Вони виступають сполучною ланкою між владою та населенням, сприяють соціальній активності, розвитку громадянської свідомості, розв'язують конкретні соціальні проблеми на місцях. Їхня діяльність формує основу демократичного та відповідального суспільства.

Підвищення рівня соціальної відповідальності бізнесу сприяє покращенню ділового клімату та партнерських відносин у суспільстві [5]. Компанії, які впроваджують етичні стандарти, демонструють повагу до працівників, дбають про громаду, стають прикладом для інших суб'єктів господарювання. Це позитивно впливає на соціальну стабільність і розвиток економіки.

Важливим напрямом соціальної відповідальності є підтримка молоді. Програми стажувань, менторства, освітніх грантів і кар'єрного консультування допомагають молодим людям реалізувати свій потенціал. Підтримка молодіжних ініціатив стимулює активність, формує громадянську позицію та зміцнює майбутнє суспільства.

Управління людським розвитком також потребує врахування демографічних процесів. Старіння населення, міграція, зменшення народжуваності впливають на ринок праці, соціальні послуги та економічну стабільність. Тому держава має впроваджувати політику, що сприятиме збалансованому демографічному розвитку.

Розвиток людського потенціалу потребує ефективного використання сучасних управлінських інструментів і технологій [6]. Важливим напрямом є цифрова трансформація державного управління, яка дозволяє зробити соціальні послуги більш доступними, прозорими й швидкими. Електронне урядування, автоматизація процесів і використання аналітичних даних підвищують ефективність прийняття рішень у сфері людського та соціального розвитку.

Особливу роль у сучасних умовах відіграє розвиток культури та духовності, адже саме ці складові формують ціннісні орієнтири суспільства. Культурна політика має підтримувати національну ідентичність, сприяти творчому самовираженню та міжкультурному діалогу [7]. Підтримка молодих митців, інвестиції в культурну інфраструктуру й популяризація культурної спадщини є важливими аспектами соціального прогресу.

Не менш значущим є питання забезпечення соціальної справедливості в умовах глобалізації. Держава повинна створювати механізми перерозподілу ресурсів на користь тих, хто цього найбільше потребує, забезпечуючи рівні можливості для всіх [8]. Соціальна справедливість — це не лише допомога вразливим верствам, а й формування суспільної згоди, що є запорукою стабільності та розвитку. Загалом ефективне управління людським і соціальним розвитком вимагає комплексного підходу, орієнтованого на синергію економічних, соціальних, культурних та екологічних факторів. Лише взаємодія всіх елементів системи дозволить досягти головної мети — створення гармонійного суспільства, де кожна людина відчуває свою цінність, захищеність і перспективу на майбутнє.

Сучасна соціальна політика має бути адаптивною, гнучкою та орієнтованою на потреби людей. Вона повинна враховувати різноманітність соціальних груп, сприяти рівності, підтримці інновацій і

розвитку нових форм зайнятості. Тільки за умови партнерства держави, бізнесу та громади можливе досягнення високих стандартів соціального життя.

У підсумку можна зазначити, що управління людським і соціальним розвитком у поєднанні з принципами соціальної відповідальності є стратегічним напрямом для будь-якої держави. Саме людина, її добробут і розвиток мають бути головними пріоритетами соціально-економічної політики. Гармонійне поєднання цих складових забезпечить сталий розвиток, соціальну стабільність і процвітання суспільства.

Список літературних джерел:

1. Євтушенко Н. С. Інноваційні підходи та соціальна відповідальність у контексті сталого розвитку / Євтушенко Н. С. // Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід : матеріали 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 01 листопада 2024 р. / Держ. біотехнологічний ун-т. – Харків : ДБТУ, 2024. – С. 120-122.
2. Yevtushenko N. Application of digital technologies in activity educational institutions of higher technical education / Розвиток сучасної науки та освітності, інновації : матеріали 5-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. / Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного ; – Запоріжжя : ТДАТУ, 2024. – С. 380-383.
3. Liu Yujun, Yevtushenko N.S. Rational risk management when issuing personal protective equipment at mechanical engineering enterprises. / Охорона праці: освіта і практика. Проблеми та перспективи розвитку охорони праці: Зб. наук. праць IV Всеукраїнської науково-практичної конференції викладачів та фахівців-практиків та XIV Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів. – Львів: ЛДУ БЖД, 2024. – 97-98 с.
4. Євтушенко Н. С. Соціальні впливи та майбутні можливості інтелектуальних робототехнічних систем / Євтушенко Н. С., Кравченко В. І. // Ways of Science Development in Modern Crisis Conditions : proc. of the 5th Intern. Scie. and Practical Intern. Conf., June 13-14, 2024. – Dnipro, Ukraine : FOP Marenichenko V. V., 2024. – С. 70-72.
5. Сухенко О. В., Євтушенко Н.С. Розвиток освітніх стратегій у сфері цивільної безпеки для збереження життя // Безпека людини у сучасних умовах : зб. доп. 16-ї Міжнар. наук.-метод. конф., 6-7 грудня 2024 р. = Human safety in modern conditions : coll. of 16th Intern. Sci. and Methodological Conf., December 6-7, 2024 -Харків : НТУ "ХПІ", 2024. – С. 53-55.
6. Роговська Є. Ю., Євтушенко Н. С. Охорона праці в контексті соціальної відповідальності трудових відносин // Актуальні питання безпеки праці у контексті сталого розвитку та європейської інтеграції України = Topical Issues of Occupational Safety in the Context of Sustainable Development and European Integration of Ukraine / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова, Департамент цивіл. захисту Харків. обл. військ. адмін., Hungarian University of Agriculture and Life Sciences (Hungary), University of Žilina (Slovakia), Rhino Management Consulting GmbH (Germany). – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. – С. 56-58.
7. Yevtushenko N. Preparing for civil security challenges in post-conflict environments / Yevtushenko Natalia, Tverdokhliebova Natalia // Learning & Teaching: In the World after the War : Conf. Proc. of 3-th Internat. sci. and pract. conf. (Kharkiv, Ukraine, November 8, 2024) / H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University ; edit. board: I. Kostikova. – Kharkiv, 2024. – Р. 186
8. Євтушенко Н. С. Безпека та захист людини у соціотехнічному контексті / Євтушенко Н. С., Твердохлебова Н. Є. // Проблеми цивільного захисту населення та безпеки життєдіяльності: сучасні реалії України : матеріали 10-ї Всеукр. заочної наук.-практ. конф. / Український державний університет імені Михайла Драгоманова. – Київ : УДУ імені Михайла Драгоманова, 2024. – С. 50-51.

Ісасва Анна Володимирівна, магістр

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Науковий керівник – к.е.н., доцент Верховод І.С.

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ТА ПРІОРИТЕТИ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ПІДТРИМКИ ВПО

Україна, будучи демократичною та правовою державою, забезпечує громадянам правовий захист і соціальну підтримку, проте воєнний стан значно збільшує число осіб, які потребують державного втручання. Основним завданням влади залишається гарантування фундаментальних прав і свобод людини відповідно до національного законодавства та міжнародних стандартів.

Історично соціальна політика формувалася на базі радянського спадку та пережила складний трансформаційний період, унаслідок чого до початку повномасштабного вторгнення українська соціальна сфера накопичила численні проблеми та нерозв'язані виклики, що потребували системних реформ. Попри успішний досвід пострадянських країн у подоланні неефективності радянських механізмів управління соціальним розвитком, ці практики не були належним чином інтегровані в українську систему. Додатково, фінансування соціальних програм за принципом «кінцевих результатів» та неефективність застосованих інструментів обмежували здатність соціальної політики досягати поставлених цілей [1].

Зростання чисельності внутрішньо переміщених осіб, родин у складних життєвих обставинах, ветеранів, людей з інвалідністю, дітей-сиріт та осіб, які втратили житло, створює низку невідкладних соціальних викликів. Одночасно дефіцит фінансування, спричинений пріоритетним спрямуванням

ресурсів на оборонні потреби, обмежує можливості впровадження ефективних механізмів соціальної політики [2, с. 9]. Саме тому особливої уваги потребує підтримка ВПО, як однієї з найбільш уразливих категорій населення, яка вимагає комплексного державного забезпечення та соціальної допомоги.

Внутрішньо переміщена особа (ВПО) визначається Законом України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» як громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка законно перебуває на території України та має право на постійне проживання в державі, і яка змушена була залишити або самостійно покинула своє постійне місце проживання через збройний конфлікт, тимчасову окупацію, масові акти насильства, порушення прав людини або надзвичайні ситуації природного чи техногенного характеру [3].

ВПО користуються тими ж соціальними правами та гарантіями, що й інші громадяни, а також додатковими заходами підтримки у сфері зайнятості та соціального захисту, що передбачені Законом України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» [3] та статтею 24 Закону України «Про зайнятість населення» [4].

Право внутрішньо переміщеної особи на соціальний захист виникає з моменту її взяття на облік та внесення до Єдиної інформаційної бази даних про ВПО. Реєстрація та отримання довідки про взяття на облік мають безстроковий характер, за винятком випадків, передбачених ст. 12 Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб».

Правовий статус ВПО характеризується подвійністю: особа одночасно зберігає свій первісний соціальний статус (наприклад, пенсіонер, отримувач допомоги по безробіттю, інвалідності, вагітності та догляду за дитиною) та набуває статусу внутрішньо переміщеної особи. Це створює потенційну ситуацію подвоєння соціальних прав, коли громадянин має право як на звичайні соціальні виплати, так і на додаткову підтримку як ВПО. Водночас вимушене переселення зобов'язує особу виконувати певні обов'язки: підтвердити статус ВПО, стати на облік за новим місцем проживання, повідомляти про зміни у даних та надавати достовірну інформацію про себе [1, с. 21].

Зауважимо, що реалізація прав на соціальний захист для внутрішньо переміщеної особи можлива лише після отримання довідки про її статус і внесення відповідних даних до Єдиної інформаційної бази. Набуття спеціального правового статусу ВПО передбачає не лише розширені права на соціальну підтримку, а й виконання певних обов'язків, включаючи своєчасне інформування про зміни у місці проживання та надані дані. Одночасно ВПО забезпечується соціальною допомогою відповідно до законодавства.

Соціальна допомога розглядається як комплекс заходів, спрямованих на відновлення здатності особи до активного життя і праці, відновлення соціального статусу та формування навичок самостійного функціонування у суспільстві. Вона включає правовий і матеріальний захист, підготовку до самообслуговування, розвиток умінь пересування, комунікації та задоволення повсякденних потреб. Головне завдання соціальної допомоги полягає не у простому матеріальному забезпеченні, а у сприянні соціальній інтеграції, адаптації до нових умов життя та стимулюванні фізичної й моральної мобілізації особи для самостійного забезпечення власної життєдіяльності [5, с. 48].

Соціальна робота з внутрішньо переміщеними особами спрямована на організацію комплексної підтримки та сприяння їхній адаптації до нових життєвих умов унаслідок воєнних дій. У рамках державної соціальної політики України ВПО надається можливість отримувати соціальні, гуманітарні та благодійні ресурси, доступ до актуальної інформації щодо тимчасового проживання, а також забезпечується інтеграція дітей у систему освіти та дошкільних закладів. Законодавчі положення гарантують внутрішньо переміщеним особам отримання довідки про взяття на облік, а також передбачають право на соціальні виплати та допомогу, включно з кризовими виплатами для забезпечення життєвих потреб [6, с. 74].

В Україні триває активне надання гуманітарної допомоги внутрішньо переміщеним особам, яке забезпечують міжнародні благодійні організації, фонди, волонтерські рухи та громадяни. Гуманітарні хаби надають не лише матеріальну підтримку, а й сприяють працевлаштуванню ВПО, надають консультативні послуги щодо безпечної соціалізації та адаптації до нових умов [5, с. 48].

Одним із ключових інституційних механізмів у цьому процесі виступає Національна соціальна сервісна служба, яка координує державну підтримку ВПО. Так, 11 липня 2023 року Уряд ухвалив постанову «Деякі питання підтримки внутрішньо переміщених осіб», що змінює порядок призначення виплат на проживання. Документ передбачає посилений фокус на осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, автоматичне продовження виплат на шість місяців з 1 серпня, забезпечення виплат саме для ВПО (а не тих, хто виїжджав за кордон чи повернувся додому), а також впровадження виплат для дітей, народжених після переміщення [7].

Державна політика України у сфері соціального забезпечення внутрішньо переміщених осіб реалізується через комплекс правових, соціальних та фінансових механізмів, а також заходів інтеграції ВПО в приймаючі громади. Органи державної влади забезпечують реалізацію низки програм соціальної підтримки, зокрема:

- щомісячну адресну допомогу для покриття витрат на проживання та комунальні послуги;
- заходи у сфері зайнятості, що включають сприяння працевлаштуванню, перекваліфікацію та підтримку самозайнятості;
- рівний доступ до державних медичних закладів; освітні програми для дітей і дорослих;
- житлові програми, що передбачають тимчасове житло або компенсаційні виплати за оренду.

Важливим аспектом політики є сприяння соціальній адаптації ВПО через співпрацю з міжнародними організаціями, що включає психологічну підтримку, розвиток місцевих ініціатив, стимулювання підприємницької діяльності та забезпечення рівного доступу до соціальних і адміністративних послуг.

На сучасному етапі державна підтримка внутрішньо переміщених осіб здійснюється за трьома основними напрямками:

- матеріальна підтримка, що включає щомісячні виплати для покриття життєвих потреб;
- сприяння працевлаштуванню, яке реалізується через програми для роботодавців і підприємців та підтримку започаткування власного бізнесу на новому місці;
- вирішення житлових питань шляхом надання компенсацій за оплату житла та комунальних послуг [8, с. 10].

Пріоритетними напрямками державних гарантій економічної та соціальної безпеки внутрішньо переміщених осіб є впровадження ефективних механізмів, спрямованих на задоволення їх базових потреб, зокрема: забезпечення права на житло та захист права власності; гарантування пенсійного та соціального забезпечення; створення умов для участі у конкурентному ринку праці; реалізація права на освіту та медичне обслуговування; підтримка приймаючих територіальних громад [9, с. 127].

Таким чином, реалізація державної політики у сфері підтримки ВПО спрямована на всебічне забезпечення їхніх базових прав і потреб, одночасно враховуючи інтереси приймаючих громад і зміцнюючи соціальну стабільність. Запропоновані напрями та завдання дозволяють системно інтегрувати внутрішньо переміщених осіб у соціально-економічне життя країни.

У результаті тривалого переміщення та витрат особистих ресурсів внутрішньо переміщені особи найбільше потребують фінансової підтримки, тоді як для багатьох з них залишаються нагальними питання забезпечення житлом, пошуку стабільного джерела доходів та відновлення порушених прав і захисту законних інтересів. Основи державної політики щодо гарантування прав і свобод ВПО були закладені у 2014 році через прийняття Закону України «Про забезпечення прав і свобод ВПО», який став відповіддю на військову агресію рф; ключовим положенням цього закону є стаття 7, частина 2, що визначає зобов'язання держави вживати всіх можливих заходів для вирішення проблем соціального захисту внутрішньо переміщених осіб.

До 2022 року державна політика щодо внутрішньо переміщених осіб була спрямована на усунення перешкод у реалізації їхніх прав і свобод, забезпечення доступу до адміністративних, соціальних та культурних послуг, а також на створення умов для розвитку потенціалу і зміцнення спроможності приймаючих територіальних громад. З 24 лютого 2022 року, у зв'язку з повномасштабним вторгненням рф, виникли нові виклики, які супроводжуються постійним зростанням чисельності внутрішньо переміщених осіб [10, с. 101].

У 2023 році була затверджена Стратегія державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року, спрямована на мінімізацію негативних наслідків для внутрішньо переміщених осіб через запровадження комплексних механізмів державного реагування на виклики від моменту прийняття рішення про переміщення до соціальної адаптації, інтеграції в приймаючі громади та можливого повернення до попереднього місця проживання [5].

Для реалізації Стратегії визначено стратегічні цілі, серед яких посилення спроможності держави реагувати на виклики внутрішнього переміщення, забезпечення безпечного переселення та задоволення гуманітарних потреб, сприяння адаптації та інтеграції ВПО на новому місці, підтримка розвитку потенціалу приймаючих територіальних громад, а також безпечного повернення та реінтеграції ВПО [5]. На основі цих цілей розроблено операційні плани заходів для практичної реалізації Стратегії.

Аналіз державних заходів у сфері соціального захисту внутрішньо переміщених осіб вказує на те, що одним із стратегічних пріоритетів Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України є організація системної підтримки громадян, постраждалих від збройної агресії

російської федерації. У структурі Міністерства функціонує Департамент соціально-гуманітарної політики та внутрішньо переміщених осіб, який включає відділ соціального захисту.

Серед невирішених проблем залишається проблема врахування індивідуального підходу при наданні допомоги ВПО на проживання для багатодітних сімей, сімей, до складу яких входить людина з інвалідністю, людина з обмеженою працездатністю, тощо.

Отже, державна політика у сфері соціального захисту внутрішньо переміщених осіб виступає невід'ємною складовою загальної державної соціальної політики та спрямована на формування організаційних, правових і соціально-економічних механізмів, що забезпечують реалізацію конституційного права ВПО на соціальний захист. Серед ключових напрямів діяльності держави у цій сфері виділяють: удосконалення нормативно-правового регулювання, зокрема законодавчих положень щодо призначення грошової допомоги на проживання; створення та функціонування інституту Уповноваженого з питань ВПО, а також активізацію співпраці з міжнародними організаціями задля реалізації додаткових заходів соціальної підтримки та залучення фінансових ресурсів.

Список літературних джерел:

1. Боняк В.О. Соціальний захист внутрішньо переміщених осіб: сучасний стан та перспективи удосконалення. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 6. С. 20–22.
2. Верховод І.С. Поточні виклики та загрози реалізації соціальної політики в умовах воєнного стану. Вчені записки. 2024. № 36 (3). С. 8–18.
3. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» № 1706-VII від 20 жовтня 2014 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 05.10.2025).
4. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 05.10.2025).
5. Русаль Л. Особливості надання соціально-правової допомоги внутрішньо переміщеним особам в Україні в умовах воєнного стану. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Юридичні науки. 2023. № 5(68). С. 47–51.
6. Сахарук Ю.П. Сучасні підходи до соціальної роботи з внутрішньо переміщеними особами в умовах воєнного стану. Публічне управління та соціальна робота. 2024. № 2. С. 72–79.
7. Постанова КМУ «Деякі питання підтримки внутрішньо переміщених осіб» від 17.09.2025 № 1169. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1169-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 01.04.2025).
8. Аліксійчук О. В. Оцінювання ефективності регіональної соціальної політики: теоретико-методологічні моделі. Актуальні проблеми політики. 2020. Вип. 66. С. 36–42. URL: http://app.nuoua.od.ua/archive/66_2020/8.pdf (дата звернення: 05.10.2025).
9. Орлова Н., Козирева О. Економічна та соціальна безпека внутрішньо переміщених осіб в Україні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № (9). С. 123–133.
10. Колосок А., Буднік С. Соціальний захист внутрішньо переміщених осіб. Ввічливість. Humanitas. 2024. № 4. С. 97–105.

Кедись Анна Олександрівна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – к.е.н., доцент Артамонова Г.В.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

Планування стратегічного управління навчальним закладом неможливе без врахування характеристик стратегічного управління. Розробка та впровадження відповідної стратегії розвитку вимагає механізму, який організовує стратегічний потенціал закладу відповідно до вимог зовнішнього середовища. Стратегічне управління є одним із таких механізмів.

Стратегічне управління навчальним закладом визначається як система управлінських процесів, що включає адаптацію основної діяльності закладу до змін у зовнішньому середовищі, зосередження діяльності на пріоритетних освітніх напрямках, розробку стратегії розвитку та встановлення управлінських механізмів її реалізації. Стратегічне управління – це процес прийняття управлінських рішень, що включає етапи формулювання, впровадження та оцінки стратегії (рис. 1).

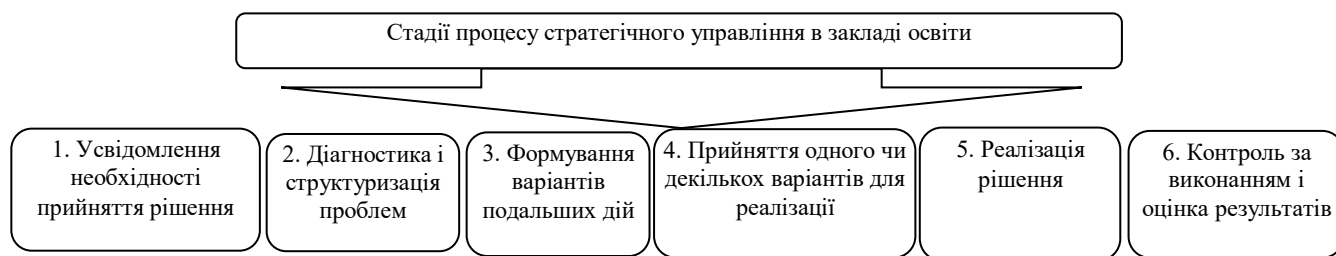


Рис. 1. Стадії процесу стратегічного управління в закладі освіти

Джерело: сформовано на основі [1;2]

На практиці, процес стратегічного управління не має таких точних та чітких фаз: послідовність переривається, оскільки більшість завдань виконуються одночасно, а попередні кроки переглядаються для уточнення; межі між різними типами завдань розмиваються.

Прогнозування стратегічних змін у навчальному закладі передбачає визначення його потенційної кінцевої позиції на ринку освітніх послуг. Впровадження стратегічних змін узгоджується з організаційними можливостями та ресурсами навчального закладу та враховує всі фактори зовнішнього середовища. Для розуміння необхідності стратегічних змін у навчальному закладі можна використовувати Матрицю визначення стратегічних змін [2].

Другий етап технології стратегічного управління навчальним закладом передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та генерування стратегічної інформації. Під час цього другого етапу важливо проаналізувати попередню діяльність навчального закладу, визначити темпи досягнення стратегічних цілей та виявити характеристики його управління. Наступним кроком у стратегічному аналізі навчального закладу є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Оскільки сучасні навчальні заклади є відкритими системами, внутрішнє середовище яких формується під впливом зовнішнього середовища, важливо враховувати його сильні сторони [3]. Важливо враховувати динаміку ринку праці, соціально-економічну ситуацію в регіоні, зміни в демографії та академічну мобільність. Стратегічна аналітика також включає аналіз конкурентного середовища, освітніх трендів і запитів роботодавців [4]. Оцінка зовнішніх та внутрішніх факторів здійснюється за допомогою SWOT-, SNW-, PEST-, GAP-аналізів, бенчмаркінгу, аналізу конкурентної стратегії, класифікації управлінських проблем та генерації стратегічної розвідки.

Третій етап технології стратегічного управління навчальним закладом (планування) включає розробку стратегії та стратегічного плану розвитку закладу. Під час розробки стратегії визначаються такі аспекти: значущість сильних та слабких сторін діяльності закладу; ймовірність їх реалізації, а також привабливість можливостей та загроз; причинно-наслідкові зв'язки між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами; карта рішень (сильні сторони/можливості, слабкі сторони/можливості, сильні сторони/загрози, слабкі сторони/загрози); стратегічні цілі розвитку навчального закладу; показники, що характеризують цілі на різних етапах реалізації стратегії; послідовність та складність прийняття рішень; та визначення відповідальних за їх реалізацію [3]. Доцільним є застосування випробуваних практик стратегічного планування, що базуються на двох важливих інструментах – RBM методології (управління, орієнтоване на результат) та гендерного аналізу GBA+. Ці інструменти дозволять структурувати цілі та завдання з відновлення і розвитку освіти, спираючись на максимальне врахування потреб мешканців громади [1].

Розробка стратегії розвитку навчального закладу відбувається в такій послідовності: формулювання основних стратегічних напрямків розвитку закладу; формулювання місії, бачення та цінностей закладу; формулювання стратегічних цілей закладу; оцінка стратегічних цілей з точки зору критеріїв оцінки, конкретності, доступності та реалістичності. Розробка стратегій розвитку на рівні філій та відділів навчального закладу; розробка альтернативних стратегій; оцінка альтернативних стратегій [2].

Впровадження стратегії розвитку закладу освіти є ключовим етапом. Щоб сформульована стратегія не залишилася мертвою буквою, необхідно цілеспрямовано узгодити діяльність навчального закладу з вирішенням стратегічних завдань. Іншими словами, система управління, організаційна культура, персонал та маркетингова інфраструктура закладу освіти повинні відповідати сформульованій місії та стратегії [5, с. 689-698].

Реалізація стратегії закладу освіти вимагає впровадження низки організаційних та економічних заходів (рис. 2).

Управління навчальним закладом передбачає вирішення різних проблем, зокрема:

- необхідності негайного реагування на вплив нестабільного зовнішнього середовища;
- брак відповідної інформації для управлінських рішень;
- перехід від зосередження на минулому до аналізу, спрямованого на майбутнє [2].

Успішне стратегічне управління навчальним закладом також спирається на впровадження постійного стратегічного контролю. Цей контроль є діяльністю з управління закладом освіти, яка дозволяє своєчасно виявляти проблеми та розробляти та впроваджувати заходи щодо коригування напрямку та змісту роботи навчального закладу, доки ці проблеми не вкажуть на кризу в стратегічній діяльності. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та ініціативи – найефективніші сфери діяльності закладу освіти, які закріплені в конкретних стратегіях. Стратегічний контроль у навчальному закладі відбувається на етапах підготовки, впровадження та моніторингу.

Ключовими фазами системи стратегічного контролю є:

- визначення показників для оцінки реалізації стратегії. На практиці ці показники безпосередньо пов'язані з цілями, яких необхідно досягти під час реалізації стратегії;
- вимірювання та моніторинг параметрів контролю. Можливі чотири підходи до побудови такої системи, що базуються на ринкових показниках функціонування навчального закладу: досягнення цілей окремими структурними підрозділами; моніторинг правильного виконання певних процедур і правил реалізації окремих заходів; та самоконтроль співробітниками щодо досягнення результатів, що відповідають інтересам закладу освіти.

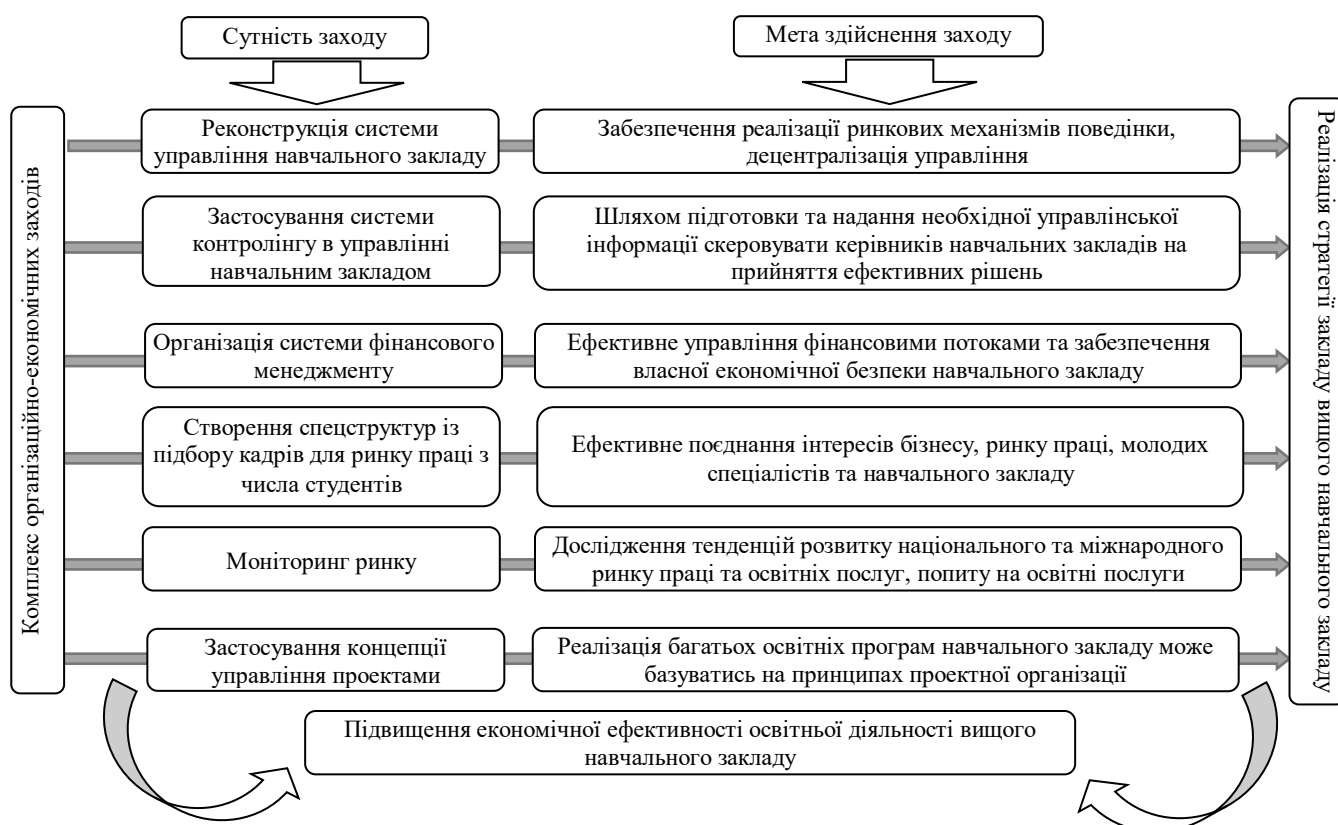


Рис. 2. Заходи щодо сприяння реалізації стратегії розвитку навчального закладу

Джерело: сформовано на основі [5, с. 689-698]

– порівняння фактичного стану параметрів контролю з цільовим станом для визначення ступеня їх реалізації. Ця інформація має певні вимоги: вона повинна бути доступною своєчасно, щоб можна було приймати рішення щодо стратегічного коригування; вона повинна містити дані, що точно відображають стан контрольованих процесів; та повинна вказувати термін отримання інформації. Результати порівняння оцінюються, і приймається рішення про необхідність внесення коригувань. Якщо фактичний стан параметра контролю дорівнює або перевищує цільовий результат, коригування не проводиться. Якщо відхилення нижче очікуваного, визначається причина цього відхилення та коригуються цілі та засоби їх досягнення. Ці коригування здійснюються за певною схемою: перегляд параметрів контролю для перевірки їх відповідності встановленим цілям та обраній стратегії; перегляд цілей з урахуванням можливих змін в організаційному середовищі;

– модифікація стратегії, якщо її реалізація виявляється неможливою або неефективною;
 – пошук інших причин незадовільної роботи організації та вжиття відповідних заходів (вдосконалення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників, покращення організації праці тощо) [3].

Ключовим елементом успішної реалізації стратегії є мобілізація потенціалу організації та впровадження необхідних змін. Складність впровадження залежить від масштабу та обсягу змін, необхідних в навчальному закладі. Успіх цих стратегічних змін значною мірою залежить від здатності керівництва їх керувати.

Для трансформації освітнього закладу шляхом впровадження стратегії необхідні такі кроки:

- створити відчуття необхідності змін, визначити та проаналізувати причини поточної ситуації;
- створити сильну коаліцію, здатну керувати та мотивувати зміни;
- сформулювати місію закладу освіти та розробити стратегії її реалізації;
- просувати бачення навчального закладу, використовуючи всі доступні засоби для пояснення місії та стратегій, а також навчати співробітників новому стилю роботи, натхненному сформованою коаліцією;
- впроваджувати необхідні зміни, усувати перешкоди та, за необхідності, адаптувати організаційну структуру та культуру;
- планувати та впроваджувати короткострокові успіхи, визначати та просувати співробітників, які досягли конкретних результатів;
- планувати досягнення ще кращих результатів, мотивувати співробітників, які можуть гарантувати цей успіх, та залучати нові проекти, технології та спеціалістів [2;3].

Ці заходи можуть бути доповнені іншими, не менш важливими. Однак, щоб досягти бажаного результату, їх необхідно впроваджувати відповідно до умов діяльності навчального закладу.

Отже, стратегічне управління та реалізація стратегій розвитку, обрані для навчального закладу, не можуть вирішити всі проблеми, що виникають. Їх інтеграція та адаптація є важливим компонентом стратегічного управління. Критерієм успіху в стратегічному управлінні навчальним закладом є повне досягнення або навіть перевищення цілей стратегії розвитку.

Список літературних джерел:

1. Відновлення та розвиток сфери освіти: які завдання стратегічного планування стоять перед українськими громадами. Децентралізація. 2025. URL: <https://decentralization.ua/news/18552>. дата звернення: 01.10.2025)
2. Кравченко О. І. Моделювання стратегічного розвитку університету. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2017. 398 с.
3. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2022. 117 с.
4. Ніколюк О. В., Коваленко О. А. Стратегічне управління ефективністю закладів вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища. Менеджмент. Економіка та суспільство. Випуск №74, 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5903/5841>. (дата звернення: 16.10.2025).
5. Черниш О.В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. Економіка і суспільство. Випуск №19, 2018. С. 689-698. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-107>. (дата звернення: 01.10.2025).

Кузьменко Денис Сергійович, аспірант

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – доктор економічних наук, доцент Шлапак А.В.

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ЕКОНОМІЧНОГО ВПЛИВУ МІСЬКИХ АГЛОМЕРАЦІЙ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У XXI столітті процеси урбанізації стали глобальним трендом, що суттєво трансформує економічний та соціальний простір країн. Міські агломерації, які об'єднують економічно, транспортно та соціально взаємопов'язані населені пункти, відіграють визначальну роль у розвитку національних економік. Вони виступають концентраторами інвестицій, знань, інновацій, людського капіталу та управлінських рішень. Економічна діяльність, зосереджена в межах агломерацій, забезпечує ефект масштабу, підвищення продуктивності та створення доданої вартості, що сприяє сталому розвитку країни.

Сучасні дослідження показують, що саме агломераційні утворення стають осередками структурних зрушень та технологічних інновацій. Так, у розвинених країнах світу понад 60 % ВВП створюється в межах кількох великих агломерацій, що свідчить про їхній вирішальний вплив на національну економіку. Водночас така концентрація ресурсів створює ризики надмірної урбанізації,

екологічного навантаження та соціальної поляризації. Це зумовлює необхідність розроблення збалансованих політик управління агломераційним розвитком з урахуванням принципів сталості.

Актуальність теми посилюється в умовах реалізації глобальних цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН, зокрема Цілі 11 – «Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості та екологічної стійкості міст та населених пунктів». Міжнародний досвід показує, що економічний розвиток міст має ґрунтуватися на поєднанні інноваційних, соціальних та екологічних факторів. Таким чином, формування ефективних моделей управління агломераціями є ключовим фактором не лише для підвищення конкурентоспроможності держави, а й для досягнення глобальної економічної рівноваги.

Для України тема набуває особливої актуальності в контексті післявоєнного відновлення та просторової реорганізації економіки. Вивчення міжнародного досвіду розвитку міських агломерацій допоможе створити дієві механізми для інтеграції регіональних ринків, оптимізації інфраструктури, залучення інвестицій та забезпечення сталого зростання. Адаптація успішних практик – від скандинавських моделей зеленого міста до азійських високотехнологічних урбаністичних кластерів може стати основою для оновлення соціально-економічної системи України.

Мета дослідження полягає у системному аналізі міжнародного досвіду формування та функціонування міських агломерацій, виявленні механізмів їхнього економічного впливу на забезпечення сталого розвитку та визначення можливостей адаптації таких практик в українських реаліях.

У світовій економіці міські агломерації розглядаються як ключові вузли економічного зростання, що забезпечують інтеграцію виробничих, інноваційних та фінансових процесів. Завдяки високій концентрації економічної активності агломерації створюють умови для підвищення продуктивності праці, розвитку підприємництва та залучення інвестицій. Зокрема, мегаполіси Токіо, Лондон, Нью-Йорк та Шанхай формують значну частину ВВП своїх держав і виступають світовими центрами інновацій та фінансів [1].

Європейський досвід розвитку міських агломерацій характеризується системністю, багаторівневим управлінням і чітким дотриманням принципів поліцентризму. Основна ідея полягає у тому, щоб економічна активність не концентрувалася виключно у мегаполісах, а розподілялася між містами різного масштабу, забезпечуючи збалансований просторовий розвиток. Такий підхід сприяє соціальній згуртованості, ефективнішому використанню ресурсів та зменшенню територіальної нерівності. Поліцентрична модель є основою «Європейської хартії просторового планування» та визначає пріоритети Стратегії Європейського Союзу з територіальної згуртованості (Territorial Agenda of the EU 2030).

Одним із найуспішніших прикладів реалізації цієї моделі є Рейнсько-Рурська агломерація в Німеччині – найбільше урбанізоване утворення Європи, де понад 5 млн осіб проживають у системі тісно взаємопов'язаних міст. Її особливістю є комплексне управління, засноване на співпраці між муніципалітетами, промисловими підприємствами, науковими центрами та громадськими організаціями. Регіон демонструє, як ефективна інтеграція промислових кластерів і дослідницьких інститутів може поєднувати економічну продуктивність із високими екологічними стандартами. Завдяки реалізації програм екомодернізації колишніх промислових зон (наприклад, перетворення Рурського басейну на інноваційний парк знань та культури) вдалося значно зменшити негативний екологічний вплив та підвищити інвестиційну привабливість території.

Суттєву роль у розвитку агломерацій у Європі відіграють інституційні механізми міжмуніципальної кооперації. У більшості країн ЄС створені регіональні агентства розвитку, транспортні асоціації та консультативні ради, які координують просторове планування, транспортну інфраструктуру, екологічні ініціативи та соціальні програми. Наприклад, у Франції діє модель *Métropole* – форма міжкомунального управління, яка об'єднує кілька міст в єдину адміністративну одиницю з розширеними повноваженнями у сфері економічного розвитку, транспорту та енергетики. Такий підхід забезпечує не лише ефективний розподіл ресурсів, а й посилення фінансової автономії місцевих влад.

Важливою складовою сучасної європейської урбаністики є впровадження концепції «розумних міст» (smart city), яка інтегрує цифрові технології у всі сфери міського життя. Міста, як-от Барселона, Амстердам, Відень і Гельсінкі, реалізують програми цифровізації інфраструктури, енергоефективності, «зеленого» транспорту та управління відходами. Впровадження систем енергомоніторингу, інтелектуального освітлення, безконтактних транспортних сервісів і відкритих даних сприяє не лише підвищенню якості життя населення, а й зниженню витрат муніципалітетів. Європейська комісія активно підтримує розвиток таких міст у межах ініціативи *European Smart Cities Marketplace*, що об'єднує понад 130 міст для обміну досвідом і спільного фінансування інновацій.

Ще однією характерною рисою європейського підходу є поєднання економічного розвитку з екологічною відповідальністю. Багато агломерацій запроваджують стратегії кліматичної нейтральності, «зелених» зон, розвитку велосипедної інфраструктури та відновлюваних джерел енергії. Копенгаген і Стокгольм прагнуть досягти статусу «вуглецево нейтральних міст», реалізуючи проекти енергоефективного будівництва та теплової рециркуляції. Успішність цих ініціатив зумовлена партнерством між державними, приватними та громадськими структурами, що формує екосистему співуправління, орієнтовану на довгострокову сталість.

Таким чином, європейський досвід свідчить, що розвиток міських агломерацій є результатом узгодження економічних, екологічних і соціальних інтересів. Модель поліцентризму, інституційна взаємодія, цифровізація та екологічна орієнтація формують основу сталого просторового розвитку. Для України цей досвід є надзвичайно цінним, оскільки його адаптація може сприяти підвищенню ефективності регіональної політики, зміцненню економічного потенціалу міст і забезпеченню збалансованого розвитку територій.

Північноамериканський підхід базується на створенні інноваційних екосистем. Кремнієва долина (США) і Торонто-Ватерлоо (Канада) демонструють ефективну взаємодію науки, бізнесу та уряду, що сприяє формуванню високотехнологічних кластерів. Основними інструментами управління є децентралізація, державно-приватне партнерство та стратегічне планування на рівні регіонів. Водночас забезпечується баланс між економічною динамікою та соціальною інклюзивністю.

Азійські країни, особливо Китай, Південна Корея та Сінгапур, показують приклад швидкої урбанізації з одночасним впровадженням інноваційних механізмів регулювання. Агломерації дельти річки Янцзи та Перлинної річки створюють понад третину ВВП КНР. Тут реалізуються моделі «розумних міст», спрямовані на автоматизацію міських процесів, розвиток цифрових сервісів та екологічну стійкість. Пекін і Шанхай стали прикладами гармонійного поєднання промислових та наукових центрів із високими екологічними стандартами.

Скандинавський досвід демонструє синергію між економічною ефективністю та екологічною відповідальністю. Міста Копенгаген, Осло та Гетеборг реалізують програми з нульового викиду CO₂, розвитку «зеленої» інфраструктури та енергоефективного транспорту. Важливим фактором успіху є участь громадян у прийнятті рішень, що забезпечує соціальну згуртованість та довіру до місцевої влади.

Латинська Америка розвиває агломерації за моделлю «інклюзивного міста». Реформи у Сан-Паулу, Мехіко та Сантьяго де Чилі спрямовані на зменшення соціальної нерівності, розвиток транспорту та покращення житлових умов. Уряди акцентують увагу на перетворенні агломерацій на двигуни сталого розвитку через інвестиції в освіту, енергоефективність та місцеве виробництво.

В Африці процес урбанізації має специфіку, пов'язану з демографічним вибухом та нестачею інфраструктури. Проте агломерації, а саме Лагос, Найробі та Йоганнесбург, демонструють потенціал для формування нових економічних хабів, що залучають іноземні інвестиції. Міжнародні організації, зокрема ООН-Habitat і Світовий банк, підтримують розвиток міст-резидентів, здатних адаптуватися до кліматичних і соціальних викликів.

Міжнародний досвід підтверджує, що ефективність агломерацій залежить від якості управління. Найуспішніші моделі характеризуються інтегрованим плануванням, координацією між муніципалітетами, прозорістю фінансових потоків та високим рівнем участі громадян. У більшості країн світу агломераційне управління базується на міжмуніципальному співробітництві та інституційній автономії.

Для України розвиток міських агломерацій відкриває широкі можливості для економічного відновлення та інтеграції в європейський простір. Київська, Львівська, Харківська та Дніпровська агломерації вже мають потенціал стати локомотивами зростання національної економіки. Ключовим завданням є формування ефективної системи просторового планування, розбудова транспортної інфраструктури, стимулювання інноваційних підприємств та підтримка «зелених» проєктів.

Застосування кращих міжнародних практик передбачає також створення законодавчої бази для управління агломераціями, що врегулює питання фінансування, компетенцій органів влади, територіальної співпраці та екологічної безпеки. Впровадження таких підходів дозволить Україні поєднати децентралізацію з принципами сталого розвитку, сприяючи збалансованому зростанню всієї держави.

Міжнародний досвід засвідчує, що міські агломерації є потужними центрами економічного розвитку та стабільності. Їхній вплив на національну економіку виявляється через інноваційність, інтеграцію ресурсів, створення робочих місць та забезпечення високих стандартів життя. Водночас саме якісне управління агломераціями визначає здатність держави до сталого розвитку.

Для України ключовими напрямками мають стати розвиток транспортної мобільності, «зелених» технологій, цифрової інфраструктури та міжмуніципальної співпраці. Запозичення міжнародного досвіду дає змогу не лише підвищити ефективність управління просторовим розвитком, а й сформувати конкурентоспроможну модель урбаністичного зростання, орієнтовану на людину та екологію.

Список літературних джерел:

1. Caisl, J., et al. (2023). The uneven impact of high inflation. OECD Papers on Well-being and Inequalities, OECD Publishing, Paris, No. 18, doi: <https://doi.org/10.1787/59e2b8ae-en>.
2. United Nations-Habitat. *World Cities Report 2022: Envisioning the Future of Cities*. Nairobi: UN-Habitat, 2022. https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/06/wcr_2022.pdf
3. Balestra, C. and F. Oehler (2023). Measuring the joint distribution of household income, consumption and wealth at the micro level. OECD Publishing, Paris, No. 11. doi: <https://doi.org/10.1787/f9d85db6-en>.
4. Vergara-Perucich, F. Richard Florida: The new urban crisis: how our cities are increasing inequality, deepening segregation, and failing the middle class—and what we can do about it. *J Hous and the Built Environ* 34, 647–649 (2019). <https://doi.org/10.1007/s10901-018-9632-3>
5. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development and Transformation Office to work together to introduce effective management in cities. *Concept of Sustainable Urban Development in Ukraine*. Kyiv, 2023. <https://www.kmu.gov.ua/en/news/mininfrastruktury-ta-ofis-transformatsii-spilno-pratsiuvatymut-nad-vprovadzhenniam-efektyvnoho-menedzhmentu-v-mistakh?=print>
6. Verkhovod, I., Sysoiev, O., Marukhlenko, O., Haleta, Y., & Polishchuk, N. (2025). Procesos de transformación en el ámbito social bajo la ley marcial: retos y oportunidades. *Interacción Y Perspectiva*, 15(2), 570-582. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15092411>
7. Rossikhin, V., Babichev, A., Marukhlenko, O., Kravchuk, O., & Shtykun, O. (2023). Development of territorial communities' potential as a factor of socio-ecological development of territories: Desarrollo del potencial de las comunidades territoriales como factor de desarrollo socioecológico de los territorios. *Cuestiones Políticas*, 41(77), 205-226. (Web of Science). DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4177.14>
8. O. Marukhlenko. The European Union effective investment policy formation based on cluster analysis // N. Orlova O. Marukhlenko /The European Union Effective Investment Policy Formation based on Cluster Analysis. International Business Information Management Conference (32nd IBIMA) Seville, Spain 15-16 November, 2018. – P.302-314 (Scopus, Web of Science, Australian Research Council, CORE, Engineering Village)
9. Marukhlenko O. Cluster approach as a public policy tool // Electronic scientific publication "Public Administration and National Security". — 2023. — №10. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-10-9369>
10. Marukhlenko O. Mechanism for forming innovative clusters // Electronic scientific publication "Public Administration and National Security". — 2023. — №8. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-8-9231>

Кухарчук Петро Михайлович, кандидат наук

з державного управління, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування КЗВО
«Вінницька академія безперервної освіти»

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ЯК ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ДЕРЖАВИ

Стовідсоткова інтеграція України у європейський простір передбачає кардинальне оновлення усіх сфер суспільного життя. Публічне управління та адміністрування (ПУА) у сучасних реаліях набуває особливого значення, адже саме від ефективності державного управлінського механізму залежить якість впровадження цілей сталого розвитку (ЦСР), сформульованих в рамках ООН та актуалізованих у законодавстві та стратегічних документах України [1, с. 25].

Сталий розвиток, як комплексна концепція, охоплює економічний добробут, соціальну справедливість та екологічну відповідальність, що визначає необхідність інтегрованого підходу до формування і реалізації державної політики. Саме державне управління є стрижнем координації інтересів громадянського суспільства, бізнесу і держави, а також гарантом дотримання принципів сталості у всіляких суспільних трансформаціях.

В Україні поступово формуються інституційні передумови для ефективної імплементації європейських стандартів публічного адміністрування – прийняті стратегічні документи (зокрема, «Національна стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року»), активно впроваджуються електронне урядування, публічні консультації, оцінювання регуляторного впливу. Проте реальні результати значною мірою ускладнюються відставанням механізмів реалізації, низькою спроможністю окремих державних інституцій, недостатнім залученням громадськості і бізнесу до процесу ухвалення рішень, а також браком горизонтального і вертикального узгодження дій органів влади.

Особливого значення набувають створення дієвих механізмів моніторингу і оцінювання прогресу впровадження ЦСР, застосування інструментів прозорості, відкритості та цифровізації

публічного управління. Європейський досвід доводить, що сталість можлива лише за умов поєднання принципу «good governance» (належне врядування), інклюзивності, підзвітності та професіоналізації державної служби. Для України актуальними є задачі забезпечення багаторівневої координації дій між органами влади, пов'язаних з ЦСР, адаптації адміністративних процедур до вимог сталого розвитку, удосконалення механізмів залучення стейкхолдерів.

У науковій літературі підкреслюється, що концепція сталого розвитку не лише сприяє збереженню природних ресурсів, але й стає синтезом економічних, соціальних та екологічних завдань публічного управління [2, с. 114]. За останні роки Україна здійснила значний поступ у формуванні нормативно-правової та інституційної бази для досягнення Сталого Розвитку. Зокрема, затверджена у 2017 році «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» стала базовим орієнтиром для державної політики [3, с. 47].

Сталий розвиток визначає нову філософію управління та адміністрування для України як європейської держави, орієнтованої на інтеграцію до спільноти країн ЄС. Сучасні виклики глобалізації, екологічної кризи, соціальної нерівності, а також необхідність ефективного використання природних ресурсів вимагають від системи публічного управління формування інноваційного підходу до ухвалення управлінських рішень, що базується на принципах збалансованості та міждисциплінарності.

Публічне управління в контексті сталого розвитку не обмежується традиційними адміністративними інструментами, а охоплює мультифункціональні завдання соціально-економічного й екологічного характеру. Як зазначається у документах ООН, сталий розвиток – це процес задоволення потреб теперішнього покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольнити власні потреби. Впровадження цієї концепції в державне управління України передбачає інтеграцію цілей сталого розвитку (ЦСР) у стратегічні документи державної політики, розширення можливостей громадянського суспільства, а також розвиток культури відповідального природокористування.

З огляду на виклики європейської інтеграції, Україна зобов'язується імплементувати базові принципи сталого розвитку, прописані у Стратегії ЄС «Європа 2020» та інших міжнародних документах. Це обумовлює необхідність комплексної реформи системи публічного адміністрування з акцентом на прозорість, відповідальність і інклюзивність, а також сприяє формуванню відкритого уряду й залученню громадськості до процесу прийняття рішень.

Важливим аспектом трансформації публічного управління є створення ефективних інструментів моніторингу й оцінки досягнення цілей сталого розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях. Доцільним є застосування міжгалузевих підходів, синергії між державними інституціями, бізнесом, академічною спільнотою та громадським сектором для розробки й реалізації інноваційних політик, орієнтованих на забезпечення сталого економічного зростання, розвиток людського потенціалу та збереження екологічної рівноваги.

Окрему увагу слід приділити необхідності цифровізації процесів державного управління, розвитку електронних сервісів та використанню сучасних ІКТ на базі принципів відкритих даних, що забезпечує доступ громадян до достовірної інформації, підвищує якість формування політик та зміцнює довіру до влади.

Варто наголосити, що модернізація ПУА у контексті Європейської інтеграції відбувається із врахуванням принципів прозорості, відкритості, інклюзивності, децентралізації і громадської участі у процесах прийняття рішень. Ці принципи сформульовані у низці європейських стратегій та директив, імплементованих в українське законодавство під час реалізації Угоди про асоціацію з ЄС [4, с. 103].

Значну увагу слід приділяти удосконаленню механізмів стратегічного планування, прогнозування й організаційної взаємодії між державними інституціями, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянським суспільством. Реалізація міжсекторального співробітництва створює передумови для досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною безпекою [5, с. 61].

Стратегічне планування виступає фундаментом для формування довгострокових цілей та механізмів їх досягнення шляхом оптимального розподілу ресурсів, прогнозування ризиків та визначення ключових напрямів розвитку. Однією з першочергових задач у цьому аспекті є удосконалення механізмів стратегічного планування та прогнозування на всіх рівнях управління – від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. В умовах децентралізації суттєво підвищується роль регіональних і місцевих стратегій розвитку, скоординованих із загальнонаціональними пріоритетами та стандартами ЄС.

Важливою складовою досягнення сталого розвитку є організаційна взаємодія між державними

інституціями, органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадянським суспільством. Налагодження конструктивного діалогу та партнерських відносин між усіма зацікавленими сторонами дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити прозорість прийняття рішень та інклюзивність суспільного розвитку. Доцільно впроваджувати інноваційні форми публічно-приватного партнерства, механізми громадянської участі у прийнятті рішень, що сприятиме підвищенню довіри до інститутів влади й зростанню соціального капіталу.

Реалізація міжсекторального співробітництва створює передумови для досягнення балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною безпекою. Саме інтеграція цих складових відповідає цілям сталого розвитку, визначеним Агендою 2030, та є важливим критерієм для оцінки відповідності України європейським стандартам. Зокрема, варто акцентувати на необхідності впровадження екологічних стандартів у виробничу діяльність, розвитку «зеленої» економіки, соціально орієнтованих ініціатив бізнесу і організацій громадянського суспільства. Водночас, запровадження ефективної системи моніторингу й оцінки досягнення цілей сталого розвитку на національному та місцевому рівнях сприятиме об'єктивному аналізу результатів та своєчасному коригуванню управлінських рішень.

У підсумку, забезпечення сталого розвитку України як європейської держави є багатовимірним завданням, що потребує подальшого вдосконалення публічного управління та адміністрування, посилення міжінституційної взаємодії, впровадження інноваційних підходів до стратегічного планування та залучення широкого кола стейкхолдерів. Поступове запровадження європейських цінностей та стандартів у практику державного управління стане запорукою сталого економічного зростання, соціальної згуртованості та екологічно відповідального розвитку України в майбутньому.

Однак, попри активну адаптацію до європейських практик, Україна стикається з низкою викликів, зокрема недостатнім рівнем інституційної спроможності, бюрократизацією процесів, низьким рівнем довіри громадян до влади, а також нерівномірністю регіонального розвитку [6, с. 89]. Одним із ключових завдань ПУА є забезпечення ефективної реалізації державної регіональної політики, у тому числі через стимулювання розвитку територіальних громад, підвищення їхньої автономності і розробку нових інструментів стратегічного управління [7, с. 72].

Становлення України як європейської держави зумовлює необхідність трансформації системи публічного управління з фокусом на досягнення балансів між соціальною справедливістю, економічною ефективністю, забезпеченням прав громадян і демократичними цінностями.

Однією з ключових проблем, з якими стикається Україна, є недостатній рівень інституційної спроможності органів влади. Вона проявляється у повільному впровадженні реформ, неузгодженості дій між різними гілками влади, низькій продуктивності державного апарату, що ускладнює взаємодію між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Значного впливу на управлінські процеси набуває також надмірна бюрократизація, яка призводить до затримки прийняття стратегічних рішень, невиправданого зростання адміністративних бар'єрів, що стримує розвиток людського потенціалу регіонів та всієї країни в цілому.

Ще однією критичною проблемою є низький рівень довіри громадян до органів публічної влади, що є наслідком історично сформованої патерналістської моделі, дефіциту транспарентності у прийнятті рішень, а також частих випадків проявів корупції. Така ситуація гальмує взаємодію між суспільством та державою, підриває легітимність реформаторських ініціатив та сприяє соціальній напрузі на тлі сучасних безпекових загроз та умов воєнного стану.

Нерівномірність регіонального розвитку також виступає серйозною перешкодою для реалізації стратегії сталого розвитку, оскільки обмежує збалансованість територіального розвитку, ускладнює реалізацію політики децентралізації та стримує впровадження інноваційних практик локального самоврядування. Така диспропорція зростає внаслідок недосконалого бюджетного регулювання, нерівного доступу до ресурсів, нерозвиненої транспортної та соціальної інфраструктури, а також різного рівня розвитку місцевих громад.

Розв'язання зазначених проблем передбачає впровадження комплексного підходу до реформування системи публічного управління, що має ґрунтуватися на посиленні інституційної спроможності, підвищенні прозорості та підзвітності органів влади, розвитку електронного врядування, запровадженні механізмів громадської участі на всіх етапах ухвалення рішень. Необхідним також є впровадження сучасних інструментів стратегічного планування регіонального розвитку, оптимізація процедур міжбюджетних трансфертів, удосконалення системи моніторингу та оцінки ефективності дій органів влади.

Важливо відзначити, що європейський досвід інтеграції принципів сталого розвитку у сфери публічного адміністрування свідчить про ефективність децентралізації, широкого залучення

громадськості та налагодження міжрегіонального партнерства. Провідним вектором у цьому контексті виступає формування відкритого, адаптивного, відповідального публічного управління, що спроможне відповідати на глобальні виклики та забезпечити стійкість соціально-економічної системи країни.

Отже, підвищення спроможності публічного управління й адміністрації в Україні має бути стратегічною метою державної політики на шляху до європейської інтеграції. Оновлення моделі публічного адміністрування з урахуванням засад сталого розвитку стане фундаментом для формування конкурентоспроможної, демократичної і соціально орієнтованої держави, спрямованої на добробут громадян та поступ України до європейських стандартів життя.

Власне, досвід країн ЄС засвідчує, що успішна реалізація політики сталого розвитку можлива лише за умови комплексного залучення стейкхолдерів, формування ефективної системи публічної комунікації, впровадження сучасних інструментів електронного урядування та розвитку кадрового потенціалу в системі ПУА [8, с. 41].

Бюрократизація процесів не лише уповільнює прийняття важливих рішень, а й створює сприятливий ґрунт для виникнення корупційних практик, оскільки збільшення кількості контактів між громадянами та чиновниками підвищує ризики зловживань. Подібні негативні явища сприяють формуванню в суспільстві низького рівня довіри громадян до влади. Відсутність ефективного комунікаційного діалогу, прозорості і підзвітності державних органів призводить до того, що люди не вірять у здатність влади якісно вирішувати нагальні проблеми і захищати їхні інтереси.

Окрему увагу слід звернути на питання нерівномірного регіонального розвитку, що залишається однією з найболючіших точок української реальності. Історично склалося так, що ресурси, інвестиції, розвиток інфраструктури та доступ до якісних послуг розподілені вкрай нерівномірно між регіонами. Це породжує значні соціальні і економічні диспропорції: одні області та міста розвиваються динамічно і приваблюють людський капітал, водночас інші страждають від відт

Підсумовуючи, концепція сталого розвитку виступає методологічним фундаментом для побудови нової моделі публічного управління в Україні, яка органічно поєднує економічні, соціальні та екологічні цілі та відповідає вимогам європейської інтеграції. Інтеграція сталого розвитку у всі рівні та сфери державного управління сприятиме формуванню конкурентоспроможної, соціально справедливої та екологічно безпечної європейської України.

Сучасне публічне управління та адміністрування є ключовим інструментом імплементації ідей сталого розвитку в українському суспільстві, зокрема у процесах європейської інтеграції. Для досягнення стратегічних цілей необхідною умовою лишається подальша модернізація управлінських інститутів, підвищення їх адаптивності до світових стандартів, а також розширення горизонтальної та вертикальної взаємодії між владою і громадянами.

На нашу думку, можна зазначити, що підвищення спроможності публічного управління й адміністрації в Україні має бути стратегічною метою державної політики на шляху до європейської інтеграції. Оновлення моделі публічного адміністрування з урахуванням засад сталого розвитку стане фундаментом для формування конкурентоспроможної, демократичної і соціально орієнтованої держави, спрямованої на добробут громадян та поступ України до європейських стандартів життя.

Список літературних джерел:

1. Андрушків Б. «Публічне управління в умовах сталого розвитку». Київ: Ліра-К, 2022. – 310 с.
2. Кравченко В.В. «Сталий розвиток і публічне адміністрування: світовий досвід та українські реалії» // Вісник НАДУ, 2020, №1. – С. 112–118.
3. «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року». – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/> [дата звернення: 19.09.2025].
4. Sova, O. Europeanization of Public Governance in Ukraine // Public Policy and Administration, 2019, Vol. 18 (4), pp. 102–109.
5. Лебідь О.І. «Механізми досягнення цілей сталого розвитку: управлінський аспект». Київ: Ін-т держави і права, 2021. – 220 с.
6. Новак Л. «Виклики публічного адміністрування в умовах інтеграції України до ЄС» // Актуальні проблеми державного управління, 2022, №2. – С. 87–93.
7. Дорош О.П. «Децентралізація у системі сталого розвитку регіонів України». Львів: ЛНУ, 2021. – 195 с.
8. Балабанова Л. «Кадровий потенціал та електронне урядування в системі ПУА» // Наукові записки НаУКМА, 2019, т. 218, с. 39–46.

Мотора Тетяна Василівна, магістр
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.н.держ.управл., доцент Панченко А.Г.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ЗАКЛАДАХ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ДИТИНОЦЕНТРИЗМУ

Педагогіка партнерства (партнерських взаємодій) або співробітництва (організації спільної діяльності, направленої на досягнення загальних цілей та мети) ґрунтується на реалізації принципів гуманізму, діалогічних суб'єктних взаємодій між усіма учасниками освітніх процесів («дитина – заклад дошкільної освіти – сім'я»); впровадженні творчих аспектів і підходів до розвитку кожної особистості; формуванні взаєморозуміння; організації допомоги, співдії і підтримки; встановленні усвідомленої особистої відповідальності за результати діяльності; на реалізації принципів розподіленого лідерства і соціального партнерства (рівність сторін-учасниць освітніх процесів, добровільність прийняття обов'язків, обов'язковість виконання певних домовленостей). Діти дошкільного віку, батьки та педагоги об'єднані при цьому в своїй діяльності спільними цілями й прагненнями, і є рівноправними учасниками освітніх процесів. Засадами дитиноцентризму в моделі організації освітнього процесу в закладах дошкільної освіти (далі ЗДО) визначається ключова роль дитини, яка стоїть в центрі партнерських взаємодій, що організовуються із метою задоволення освітніх потреб кожної дитини із врахуванням її інтересів, талантів, здібностей та особливостей. Концепція дитиноцентризму в освіті - це основа визнання суспільством своїх обов'язків щодо забезпечення здоров'я та добробуту дітей [1, с.44].

Дитиноцентризм в моделі організації освітнього процесу в ЗДО слід вважати унікальним способом навчання та виховання, коли потреби дитини позиціонуються на вищому рівні, а всі ресурси (трудові, матеріальні, фінансові тощо) спрямовуються на забезпечення благополуччя кожної дитини. Реалізацію засад дитиноцентризму прискорюють інноваційні освітні технології, інноваційні управлінські інструменти та активний методичний супровід освітніх процесів. Важливий внесок в реалізацію засад дитиноцентризму в закладі робить керівник, який безпосередньо вибудовує модель, яка лежить в основі організації освітніх процесів із урахуванням всіх принципів дитиноцентризму. На жаль, як показує практика вивчення даного управлінського аспекту в науковому доробку, дане питання залишається досить дискусійним, а саме бракує практичних рекомендацій щодо ефективного впровадження моделі освітнього процесу в закладах дошкільної освіти на засадах дитиноцентризму, дослідження здебільшого носять теоретичний характер. Більш того, на чому вважаємо за потрібне наголосити, є управлінці та науковці, які вважають організацію освітнього процесу в закладах дошкільної освіти на засадах дитиноцентризму неефективною, та не є прихильниками даної моделі, а, навпаки, вважають, що вона приносить більше шкоди, ніж користі. Все вище сказане особливо наголошує на актуальності проблематики та потребує уваги керівників закладів.

Реалізація умов дитиноцентризму полягає в максимальному наближенні освітніх послуг для кожної дитини відповідно до її здібностей та особливостей. Принцип дитиноцентризму виступає не в значенні уваги до дитини абстрактної, узагальненої, а до конкретної дитини з її особистісними характеристиками [2, с.57].

Створення сприятливого освітнього середовища для організації ефективного навчання в ЗДО, згідно із засадами та принципами моделі дитиноцентризму, ґрунтується на наступних ключових аспектах, що важливо врахувати керівнику при вибудовуванні відповідної управлінської моделі в закладі освіти [4]:

— основний акцент в освітній діяльності робиться на дослідницьких процесах, вивченні сутності явищ та взаємозв'язків.

При цьому важливо враховувати індивідуальні потреби, інтереси та таланти кожної дитини для забезпечення повного засвоєння знань; спрямовувати всі наявні навчальні та управлінські ресурси на досягнення даної мети. Освітні процеси повинні бути вибудовані таким чином, щоб забезпечити максимальне використання наявних ресурсів, мотивувати педагогів до педагогічної діяльності, а батьків до активної участі в діяльності закладу, спрямованої на підвищення якості освітніх послуг для дітей дошкільного віку;

— при досконало організованій моделі організації освітньої діяльності збагачуються, розширюються та доповнюються первинні компетенції дітей, що набуває особливої актуальності при впровадженні засад дитиноцентризму в управлінську модель закладу, в якій в центрі освітніх взаємодій стоїть безпосередньо дитина. Директору, вихователю-методисту та педагогам важливо

розуміти потенціал кожної дитини, що формуватиме основу для вибудовування управлінських взаємодій;

— важливою є участь і активна співпраця кожного учасника освітніх процесів.

Педагоги повинні повністю реалізовувати свій творчий потенціал, навички та здібності для максимального задоволення потреб дітей в освітніх послугах; вихователь – методист повинен максимально ефективно організувати методичний супровід створення освітнього середовища в ЗДО; керівник закладу є відповідальним за якість виконання функцій управління із питань організації освітнього процесу на засадах дитиноцентризму (організація управління закладом, мотивація, планування і контроль); батьки повинні максимально сприяти підвищенню ефективності управлінських взаємодій. Серед ключових учасників в моделі організації освітнього процесу в закладах дошкільної освіти на засадах дитиноцентризму – директор, який вибудовує взаємозв'язки між зацікавленими сторонами, моделює процеси із врахуванням цільових установок та поставленої мети.

Засади дитиноцентризму є можливими до впровадження в освітні процеси закладу дошкільної освіти за наступних умов:

— креативність у навчанні, гнучкість освітніх взаємодій – це сучасні носії впровадження ідей дитиноцентризму в ЗДО, організації посиленої педагогічної співпраці;

— ефективність соціальних взаємодій повинна забезпечувати дитині простір для інтерпретації власного досвіду, навичок, інтересів та талантів; діти навчаються не лише відповідно до цілей закладу із питань підвищення компетентностей різних типів, але із врахуванням власних потреб та здібностей;

— кожна дитина повинна вірити в себе як у особистість, не відчувати себе приниженою чи відстороненою у випадку неуспішності в навчанні. Педагоги при цьому не повинні виділяти «улюблених» та «неулюблених» вихованців, а використовувати в повній мірі свій потенціал для задоволення потреб кожної дитини незалежно від її здібностей до навчання;

— педагоги в ЗДО, вихователь-методист та директор несуть повну відповідальність за обрані методи, технології та форми організації освітнього процесу на засадах дитиноцентризму.

Отже, організація освітнього процесу на засадах дитиноцентризму надає можливості педагогам до вибору освітньої діяльності дітям; важливості набуває спільний пошук та обробка інформації, необхідної в конкретній навчальній та управлінській ситуації; освітня діяльність спрямовується педагогами в напрямку надання дітям функцій організації та самоконтролю; при цьому більший акцент робиться саме на самоконтролі, педагог відіграє при цьому допоміжну роль; дитина в центрі освітнього процесу і під дану модель вибудовуються всі управлінські взаємодії [3].

Як вже вище нами наголошено, ключову позицію при організації освітнього процесу в закладах дошкільної освіти на засадах дитиноцентризму займає управлінець – керівник, який відповідає за організацію операційних процесів та ефективне виконання управлінських функцій:

1. організація управління освітніми процесами на засадах дитиноцентризму.

Виконання даної функції полягає у вибудовуванні процесів із питань організації освітнього процесу в закладах дошкільної освіти на засадах дитиноцентризму, призначенні відповідальних осіб та розподілі ролей між виконавцями (педагоги, вихователь-методист, директор та інші), регламентації процесів та взаємодій (Положення, Накази, регламенти, методичні рекомендації щодо організації освітнього процесу в ЗДО, посадові інструкції персоналу тощо);

2. мотивація управління освітніми процесами на засадах дитиноцентризму.

Виконання даної функції полягає у побудові мотиваційної моделі для заохочення учасників освітніх взаємодій у підвищенні їх ефективності. Відповідно до теорій менеджменту, мотивація буває матеріальна та нематеріальна. Матеріальною компонентою охоплене преміювання персоналу за результатами діяльності, підвищення окладів відповідно до розширення кола обов'язків або підвищення рівня відповідальності. Нематеріальна мотивація – це організація навчання, круглих столів, конференцій тощо для педагогічного персоналу;

3. планування управління освітніми процесами на засадах дитиноцентризму.

Виконання даної функції полягає у плануванні заходів із питань організації освітнього процесу в закладах дошкільної освіти на засадах дитиноцентризму. До переліку таких планів слід віднести: річне перспективне планування освітньої діяльності, календарне планування освітніх процесів, плани роботи закладу, пріоритетні завдання педагогічного колективу та інші;

4. контроль управління освітніми процесами на засадах дитиноцентризму.

Виконання даної функції полягає у реалізації контрольної функції із питань повноти виконання окреслених планів в напрямку організації освітнього процесу на засадах дитиноцентризму.

Вивчаючи практику організації освітнього процесу в закладі дошкільної освіти на засадах дитиноцентризму: український досвід, відзначимо існування низки недоліків при окресленні основних управлінських функцій та задач:

1. організація управління освітніми процесами на засадах дитиноцентризму.

В посадових інструкціях педагогів, вихователя-методиста та директора не робиться наголос на важливості впровадження засад дитиноцентризму в закладі з точки зору активного залучення персоналу до їх організації, не окреслені обов'язки персоналу саме із даних питань; в положеннях та регламентах також не робиться наголос на даному управлінському аспекті та не акцентується увага; в багатьох управлінських документах взагалі даному аспекту не присвячено жодної уваги, що знижує рівень інформаційної усвідомленості персоналу із даного питання.

2. мотивація управління освітніми процесами на засадах дитиноцентризму.

Мотиваційна модель ЗДО не передбачає безпосередньо мотивацію персоналу за сприяння підвищення ефективності організації освітнього процесу в закладі дошкільної освіти на засадах дитиноцентризму, не виокремлені критерії для оцінювання внеску педагогів, вихователя-методиста та директора для реалізації заходів. Важливо також зазначити такий аспект, як опір змінам зі сторони персоналу при впровадженні нових управлінських методів та інструментів, тому в цьому контексті важливості набуває не лише розробка критеріїв для якісної мотивації персоналу, а й проведення додаткового навчання для підвищення рівня їх компетентності із даних питань.

3. планування управління освітніми процесами на засадах дитиноцентризму.

В ЗДО не розроблений окремий тип планів саме для планування заходів із питань організації освітнього процесу в закладі дошкільної освіти на засадах дитиноцентризму, акцент на важливості реалізації принципів дитиноцентризму в розроблених планах практично не робиться.

4. контроль управління освітніми процесами на засадах дитиноцентризму.

Контрольні індикатори та параметри не розроблені, що не дає змогу зробити якісні висновки про дієвість управлінської моделі організації освітнього процесу в закладі дошкільної освіти на засадах дитиноцентризму.

Кожний управлінський інструмент, що впроваджується в практику діяльності сучасних закладів освіти, зокрема ЗДО, повинен бути максимально ефективним, що наголошує на необхідності розробки пілотних проєктів та їх впровадження. Важливості набуває обмін досвідом із керівниками закладів, де проєкт із організації освітнього процесу на засадах дитиноцентризму реалізований із максимальною ефективністю. Активну участь в імплементації даних процесів повинне приймати Управління освіти, впроваджуючи ініціативи та організовуючи додаткове навчання та супровід для керівників ЗДО. Керівники повинні користуватись сучасними управлінськими інструментами, такими як матриця розподілу відповідальності, процесні підходи, матриця SWOT-аналізу тощо.

Таким чином, підсумовуючи, слід відмітити - модель організації освітнього процесу в ЗДО на засадах дитиноцентризму набула особливої актуальності, що потребує особливої уваги керівника, оскільки саме він є відповідальним за організацію управлінських взаємодій в цій моделі. При цьому важливо забезпечити повноцінне виконання функцій управління із питань організації освітнього процесу в ЗДО на засадах дитиноцентризму, що сприятиме підвищенню ефективності взаємодій між всіма зацікавленими учасниками.

Список літературних джерел:

1. Герасімова, Н. Є. Ідея дитиноцентризму в контексті авторської школи О. А. Захаренка: психологічний аспект. Олександр Захаренко: діалог із сучасністю (збірник тез за результатами Всеукраїнського марафону педагогічних ідей до 85-річчя з дня народження Народного учителя). 2022. С. 43-49.
2. Резникова Ю.В. Впровадження державної освітньої політики в управління закладом освіти. *Тексти доповідей друкуються в авторській редакції. Управління закладами освіти в нових освітніх реаліях : Матеріали IV-ої студентської науково-практичної конференції (10 листопада 2022 року) ; [за заг. ред. проф. Р. Черновол, Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник] (електронне видання). Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди. 2022. 82 с. С.57-58.*
3. Члек О.В. Дитиноцентризм як головний маркер освітнього процесу в Новій українській школі. URL: <https://naurok.com.ua/ditinoctrizm-yak-golovniy-marker-osvitnogo-procesu-v-noviy-ukra-nskiy-shkoli-273710.html> (дата звернення 15.10.2025).
4. Kvas O.V. Child-centrism in the context of modern pedagogical theory and practice. URL: <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/download/36/410/915-1?inline=1> (дата звернення 15.10.2025).

Нагорна Антоніна Олександрівна, магістр
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – старший викладач Святенко О.В.

ПОЗАПЛАНОВИЙ АУДИТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ НА ШЛЯХУ ДО ОТРИМАННЯ СТАТУСУ НАУКОВОГО ЛІЦЕЮ

Трансформація загальноосвітнього навчального закладу у науковий ліцей є стратегічним викликом, що вимагає глибокої перебудови всієї системи функціонування: від змісту освіти до принципів управління. Науковий ліцей — це не просто школа з поглибленим вивченням окремих предметів, а заклад, що створює умови для дослідницької, експериментальної та інноваційної діяльності учнів та вчителів [1]. Досягнення цього статусу передбачає відповідність чітким критеріям, серед яких: наявність висококваліфікованого науково-педагогічного персоналу, ефективна науково-методична база, тісна співпраця з науковими установами та університетами, а також здатність генерувати власні науково-освітні продукти.

У цьому контексті, позаплановий аудит освітньої діяльності постає як необхідний механізм контролю та оцінки. Тоді як плановий (державний) аудит зазвичай фокусується на відповідності базовим нормативним вимогам, позаплановий аудит (ініційований керівництвом ЗНЗ) набуває функцій стратегічного інструменту розвитку.

Аудит в освіті розглядається як незалежна оцінка діяльності освітнього закладу, спрямована на встановлення рівня відповідності його функціонування та результатів встановленим стандартам і цілям [2]. Управлінський аудит в освіті включає оцінку ефективності використання ресурсів, якості освітнього процесу, компетентності персоналу та фінансової стійкості.

Позаплановий аудит (або внутрішній ініціативний аудит) є гнучким інструментом, що активується керівництвом ЗНЗ для вирішення конкретних, часто критичних, завдань розвитку або реагування на певні виклики (наприклад, низькі результати ЗНО з профільного предмета, неефективне використання грантових коштів, підготовка до акредитації). Його ключова відмінність полягає у цільовій спрямованості та оперативній значущості. На шляху до статусу наукового ліцею він має набувати проактивного, консультативного та стратегічного характеру, фокусуючись на показниках, які прямо корелюють зі статусом наукового закладу.

Методологія позапланового аудиту на шляху до наукового ліцею

Стратегічне призначення позапланового аудиту на цьому етапі вимагає чіткої методології, орієнтованої на критерії наукового ліцею. Ми пропонуємо сфокусувати аудит за трьома основними стратегічними блоками (СБ).

Стратегічний блок 1: Освітньо-наукова діяльність (Якість продукту)

Цей блок оцінює якість та глибину профільної підготовки, її відповідність академічним стандартам та науковій новизні.

Напрямок аудиту	Ключові показники оцінки
Зміст освіти	Наявність та якість авторських програм, що включають елементи наукових досліджень; інтеграція міждисциплінарних курсів (STEM/STEAM).
Результативність учнів	Кількість переможців олімпіад, МАН; якість і кількість опублікованих учнівських робіт (тези, статті); показники вступу до провідних ЗВО на наукові спеціальності.
Методи навчання	Використання активних та дослідницьких методів (case-study, проектний метод, лабораторні практикуми); рівень володіння учнями методами наукового пізнання.

Стратегічний блок 2: Кадрове та ресурсне забезпечення (Якість процесу)

Оцінка людського капіталу та матеріально-технічної бази, без яких неможлива наукова діяльність.

Напрямок аудиту	Ключові показники оцінки
Науково-педагогічний персонал	Частка вчителів, що мають наукові ступені; участь вчителів у наукових конференціях; наявність власних науково-методичних розробок, публікацій у фахових виданнях.
Матеріально-	Відповідність лабораторного обладнання (фізика, хімія, біологія, ІТ) стандартам

Напрямок аудиту	Ключові показники оцінки
технічна база	для проведення експериментів; забезпеченість доступом до наукових баз даних та електронних бібліотек.
Фінансова стійкість	Ефективність використання бюджетних та грантових коштів, спрямованих на науково-дослідницьку роботу; прозорість залучення позабюджетних ресурсів.

Стратегічний блок 3: Управління та партнерство (Якість системи)

Оцінка ефективності управлінських рішень та зовнішньої інтеграції.

Напрямок аудиту	Ключові показники оцінки
Управління якістю	Наявність внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО), орієнтованої на наукові показники; ефективність системи моніторингу та оцінювання.
Наукове партнерство	Наявність та якість договорів про співпрацю з науковими установами та університетами (кількість спільних заходів, проєктів, залучених викладачів).
Внутрішній клімат	Рівень задоволеності персоналу та учнів умовами для наукової роботи; формування наукової культури.

Розглянемо також методологічні засади позапланового аудиту як інструменту стратегічного розвитку закладу освіти до статусу "Науковий ліцей"

Розглянемо роль та особливості застосування позапланового аудиту в процесі трансформації закладу загальної середньої освіти у науковий ліцей. Обґрунтуємо необхідність перетворення традиційного контрольно-ревізійного підходу на інструмент стратегічного управлінського консалтингу. Запропонуємо чотирифазну методологію, яка дозволяє не лише ідентифікувати ризики та невідповідності, але й формувати конкретні рекомендації для нарощування науково-дослідницького потенціалу, кадрової спроможності та оновлення освітніх програм відповідно до вимог ліцею наукового профілю. Доведено, що ефективний позаплановий аудит є каталізатором інноваційних змін та ключовим елементом системи забезпечення якості освіти на етапі інституційних перетворень.

Перехід до статусу "Науковий ліцей" вимагає глибокої інституційної трансформації, що охоплює оновлення кадрового складу, освітніх програм, матеріально-технічної бази та, найголовніше, формування стійкої науково-дослідницької культури.

У цьому контексті, традиційна система внутрішнього контролю та зовнішнього аудиту часто виявляється недостатньо адаптованою до завдань стратегічного розвитку. Позаплановий аудит, який зазвичай активується у відповідь на виявлені порушення чи скарги, має бути переформатований на проактивний інструмент діагностики готовності закладу до нових вимог.

Запропонована методологія базується на принципах системного підходу, ризик-орієнтованого контролю та управлінського консалтингу. Вона складається з чотирьох ключових фаз.

Фаза 1: Стратегічне визначення об'єкта та критеріїв аудиту

На відміну від стандартного позапланового аудиту, що фокусується на фінансово-господарській діяльності або дотриманні окремих норм, трансформаційний аудит сфокусований на відповідності стратегічним цілям Наукового ліцею.

- Критерії перевірки: Формуються на основі державних стандартів та специфічних вимог до наукових ліцеїв, зокрема:
 - Наявність наукового компонента в освітніх програмах (інтеграція STEM-освіти, міждисциплінарні курси).
 - Рівень кваліфікації педагогічного та наукового персоналу (наявність осіб зі ступенями Ph.D., залучення науковців).
 - Організація науково-дослідницької роботи учнів (проєктна діяльність, участь у конкурсах МАН, наукові публікації).
 - Матеріально-технічна база (доступ до сучасних лабораторій, наукового обладнання).

Фаза 2: Інтегрований збір даних та діагностика

Ця фаза передбачає поєднання кількісних та якісних методів.

- Кількісний аналіз: Аналіз статистики участі учнів у наукових заходах, кількості захищених проєктів, динаміки наукових публікацій педагогів, розподілу годин на профільні наукові дисципліни.
- Якісний аналіз:

- Інтерв'ювання: Проведення глибинних інтерв'ю з адміністрацією, вчителями (щодо їхньої готовності до наукової роботи) та учнями (щодо їхньої мотивації до досліджень).
- Спостереження: Аудит наукових гуртків, роботи лабораторій, уроків із дослідницьким компонентом.
- Аналіз документації: Оцінка чинної Стратегії розвитку закладу, положень про наукові підрозділи, договорів про співпрацю з університетами та науковими установами.

Фаза 3: Ризик-орієнтована оцінка та ГЕП-аналіз

Результати збору даних використовуються для проведення аналізу розривів (ГЕП-аналізу, англ. *Gap Analysis*) між поточним станом та бажаним статусом Наукового ліцею.

Зона аудиту	Поточний стан (Фактичні дані)	Цільовий стан (Науковий ліцей)	Виявлений розрив	Ризик/Невідповідність
Кадри	10% викладачів мають науковий ступі	>30% викладачів із науковим ступенем	більше 20%	Недостатній науковий супровід досліджень
Програми	Відсутність спецкурсів з методології досліджень	Інтегрований курс "Основи наукового пошуку"	Критичний	Нездатність формувати дослідницькі компетентності
Інфраструктура	Застаріле обладнання в кабінетах фізики та хімії	Модернізовані STEM-лабораторії	Високий	Обмеження практичної наукової діяльності

Виявлені ризики класифікуються за рівнем критичності (критичний, високий, середній, низький) для пріоритезації подальших управлінських рішень.

Фаза 4: Формування дорожньої карти розвитку

Заключна фаза аудиту — це не просто звіт про невідповідності, а розробка деталізованих, практично орієнтованих рекомендацій, згрупованих за стратегічними напрямками:

1. Кадрова політика: План підвищення кваліфікації (зосередження на методах наукового дослідження), залучення зовнішніх консультантів та наукових керівників.
2. Навчальний план: Розробка нових елективних курсів, інтеграція дослідницьких модулів у профільні дисципліни.
3. Інфраструктура: План поетапного оновлення лабораторного обладнання та створення віртуальних дослідницьких платформ.

Позаплановий аудит є критично важливим і незамінним інструментом стратегічного розвитку загальноосвітнього навчального закладу, який ставить за мету отримати статус наукового ліцею. Його цільова спрямованість на оцінку ключових критеріїв науковості (якість освітнього продукту, ресурсне забезпечення та ефективність управління) дозволяє: ідентифікувати стратегічні прогалини у профільному навчанні та науковій інфраструктурі; забезпечити об'єктивну оцінку готовності персоналу до науково-педагогічної роботи; сформувати науково обґрунтовану "дорожню карту" для інвестицій та управлінських інтервенцій.

Керівництво ЗНЗ повинно інтегрувати позаплановий аудит у систему внутрішнього забезпечення якості освіти, розглядаючи його не як перевірку, а як консультативний механізм, що прискорює трансформацію та забезпечує стійкість закладу в умовах сучасних освітніх викликів. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку уніфікованої методики проведення такого аудиту із застосуванням кількісних та якісних показників для різних профілів наукових ліцеїв. Позаплановий аудит, що проводиться за ініціативою засновника, органу управління освітою чи самого закладу, є не лише формальною перевіркою, а й потужним механізмом виявлення сильних і слабких сторін діяльності закладу.

Відповідно до статті 45 Закону України «Про освіту» (2017), інституційний аудит є основною формою зовнішнього оцінювання якості освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти. Позаплановий аудит, як різновид цього процесу, проводиться у випадках, коли необхідно перевірити дотримання законодавства, ефективність управлінських рішень або виконання рекомендацій попереднього аудиту. Проте, у сучасному освітньому менеджменті позаплановий аудит дедалі частіше використовується як стратегічний інструмент розвитку. Він спрямований на аналіз внутрішніх процесів, педагогічної діяльності, освітнього середовища, кадрового потенціалу та управлінських процедур, що безпосередньо впливають на якість освіти. Особливої актуальності позаплановий аудит набуває для закладів, які мають на меті підвищення статусу, зокрема перехід до формату наукового ліцею.

За даними Державної служби якості освіти України (ДСЯО, 2023), результати позапланових аудитів часто стають основою для стратегічного планування розвитку закладів. Зокрема, визначаються напрями удосконалення освітніх програм, підвищення кваліфікації педагогів, створення партнерських зв'язків із науковими установами та впровадження STEM-освіти.

Управлінська функція позапланового аудиту полягає у забезпеченні зворотного зв'язку між станом освітнього процесу та стратегічними цілями розвитку закладу. За словами О. Овчаренко (2021р.), «позаплановий аудит є механізмом, що переводить заклад освіти зі стану функціонування до стану розвитку». У цьому контексті аудиторські висновки виступають не лише діагностичним, а й мотиваційним інструментом. Відповідно до Положення про науковий ліцей (постанова Кабінету Міністрів

України

від 22 травня 2019 р. № 438), науковий ліцей є закладом, що забезпечує профільну середню освіту з поглибленим вивченням предметів природничо-математичного чи гуманітарного циклу, у співпраці з науковими установами. Щоб отримати цей статус, заклад має продемонструвати високий рівень якості освіти, результативність науково-дослідної діяльності учнів та педагогів, інноваційний освітній простір. Позаплановий аудит у цьому процесі виконує роль оцінювального етапу — він дозволяє об'єктивно визначити, наскільки школа відповідає критеріям наукового ліцею, а також сформувати дорожню карту розвитку. Позаплановий аудит — це не лише інструмент контролю, а й стратегічний ресурс розвитку закладу освіти. Його результати можуть стати основою для підвищення ефективності управлінських процесів, розвитку кадрового потенціалу та модернізації освітнього середовища. На шляху до набуття статусу наукового ліцею позаплановий аудит виступає важливим орієнтиром, який дозволяє вибудувати траєкторію змін на основі об'єктивного аналізу. Таким чином, ефективно проведений позаплановий аудит сприяє формуванню нової управлінської культури, заснованої на прозорості, аналітичності та розвитку, що є ключовою умовою успішної трансформації загальноосвітнього закладу в сучасний науковий ліцей.

Список літературних джерел:

1. Закон України «Про освіту»
2. Положення про наукові ліцеї (постанова Кабінету Міністрів України від 22 травня 2019 р. № 438), затверджене наказом МОН України № 509 від 12.05.2021.
3. Державна служба якості освіти України. Аналітичні звіти за результатами інституційних аудитів, 2023.
<https://sqe.gov.ua>

Остапенко Юлія Володимирівна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – д.н.держ. управл., доцента Рябець К.А.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ

Освіта завжди посідала ключове місце в суспільстві, але в сучасних умовах глобалізації вона не обмежується лише передачею знань та вмінь. Сучасна освіта – це формування цінностей, ідентичності, економічного потенціалу, збереження культурних традицій. Освіта повинна реагувати на виклики часу, швидко адаптуватись до змін, щоб залишатись конкурентоспроможною та ефективною. Зважаючи на це, для формування компетентностей та критичного мислення освіта має бути якісною.

Для України в умовах складних зовнішніх та внутрішніх викликів забезпечення якості освіти набуло довгострокової державної стратегії. Для її реалізації особливе місце посідає публічне управління якістю освіти, яке включає взаємодію органів державної влади, місцевого самоврядування, закладів освіти та громадськості для вдосконалення освітніх процесів.

Серед науковців немає одностайності щодо визначення поняття «якість освіти». На думку Т. Лукіної, якість освіти відображає стан розвитку освітньої системи у конкретний історичний період і трансформується відповідно до потреб особистості, суспільства та держави [5].

За висновками Н. Батечко, якість освіти є складною системою, яка інтегрує організаційну структуру, методики, процеси та ресурси, необхідні для функціонування освітньої системи з метою забезпечення її відповідності вимогам, соціальним нормам та освітнім стандартам [2].

За Л. Сігаєвою, якість освіти - комплекс властивостей, які забезпечують здатність особистості виконувати суспільні завдання, постійно розвиватися та підвищувати рівень своєї навченості та вихованості [14].

За переконанням Г. Полякової, поняття «якість освіти» є багатовимірним і охоплює якість освітніх цілей, умов та процесів, спрямованих на досягнення якісних результатів [7].

У «Енциклопедії освіти» поняття «якість освіти» визначається як збалансована відповідність певного рівня освіти численним потребам, цілям, умовам, затвердженим нормам та стандартам, що дозволяє виявляти причини порушення цієї відповідності та керувати процесом її покращення [3].

За іншим формулюванням якість освіти, з одного боку, є узагальненим індикатором розвитку освіти в державі, а з іншого – показником відповідності освітньої політики індивідуальним та суспільним потребам [4].

Аналіз наукових визначень свідчить, що поняття «якість освіти» є багатовимірним і динамічним. Більшість авторів сходяться на тому, що воно не зводиться лише до формальної відповідності освітнім стандартам, а передбачає комплекс характеристик освітнього процесу, його результатів і умов, у яких він відбувається.

Для систематизації та узагальнення підходів оцінювання використовуються моделі якості освіти, які містять критерії оцінювання, очікувані результати, механізми забезпечення стандартам. Наприклад, у вищій освіті розповсюджені моделі TQM (Total Quality Management), EFQM (European Foundation for Quality Management), модель стандартів ISO. Аналіз моделей забезпечення якості освіти представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Моделі забезпечення якості освіти

Назва моделі	Характеристика моделі	Застосування у вищій освіті
TQM (Total Quality Management)	Підхід заснований на якості, модель орієнтована на здобувача, який визначає критерії якості.	Покращення освітніх послуг, зворотній зв'язок.
EFQM (European Foundation for Quality Management)	Модель для самооцінки за 9 критеріями.	Оцінка сильних та слабких сторін закладу вищої освіти, можливість порівнювати заклади.
модель стандартів ISO	Міжнародний стандарт, що визначає вимоги до системи управління якістю.	Підвищення прозорості процесів, результатом підтвердження якості є сертифікація.

Джерело: узагальнено автором.

Ефективне впровадження моделей забезпечення якості освіти повинно корелювати з державною політикою в сфері освіти.

На думку Л. Новак-Каляєвої «публічне управління» визначається як діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць [13].

На думку Р. Мельника, публічне управління являє собою різновид суспільно корисної діяльності, який здійснюється певною сукупністю суб'єктів, зокрема органами державної влади [6].

Процеси публічного управління якістю освіти передбачають використання наявного інструментарію й ресурсів, що сприятимуть розбудові комплексної та збалансованої системи забезпечення якості і взаємодії зацікавлених сторін: органів державної влади, закладів вищої освіти й організацій громадянського суспільства [1].

Головним рамковим документом є Закон України «Про освіту», що визначає поняття якості освіти, принципи формування державної політики у цій сфері, а також функціонування внутрішніх і зовнішніх систем забезпечення якості.

Законом України «Про освіту» визначено якість освіти як відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг [9].

Кожен рівень освіти має профільний закон, який деталізує вимоги до стандартів якості освіти, підходи до забезпечення якості освіти. Нормативно-правова база щодо управління якістю освіти представлена у вигляді таблиці 2.

Таблиця 2

Нормативно-правове забезпечення якості освіти

Рік прийняття	Назва закону	Стаття, що регламентує якість освіти
2014	«Про вищу освіту» [8]	Ст.16 – про систему забезпечення якості вищої освіти
2019	«Про фахову передвищу освіту» [12]	Ст.25 – про систему забезпечення фахової передвищої освіти
2020	«Про повну загальну середню освіту» [10]	Ст.41 – про інституційний аудит
2025	«Про професійну освіту» [11]	Ст.45 – про систему забезпечення якості професійної освіти

Джерело: узагальнено автором.

Необхідно зазначити, що додатково забезпечують якість освіти постанови Кабінету Міністрів України, накази Міністерства освіти і науки України, міжнародні правові документи. Наприклад, Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти [15], що визначають ключові вимоги, які імплементуються у систему акредитації та моніторингу.

Публічне управління якістю освіти здійснюють Міністерство освіти і науки України (МОН), Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), Державна служба якості освіти України (ДСЯО). Взаємодію зазначених інституцій показано на рисунку 1.

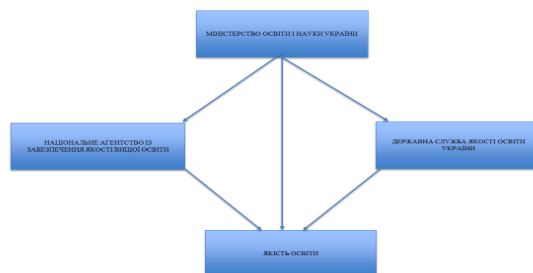


Рис.1. Взаємодія та вплив державних інституцій на якість освіти.

МОН як центральний орган виконавчої влади в сфері освіти реалізує державну політику. До функцій МОН також належить: затвердження стандартів освіти, ліцензування освітньої діяльності, затвердження нормативно-правових актів, які впливають на акредитацію освітніх програм та моніторинг якості освіти.

НАЗЯВО проводить акредитацію освітніх програм у закладах вищої освіти, інституційну акредитацію закладів вищої освіти, відповідає за дотримання політики академічної доброчесності.

До повноважень ДСЯО належить проведення інституційного аудиту в закладах загальної середньої освіти, сертифікація педагогів, моніторинг якості освіти.

Таким чином, здійснюється дублювання деяких функцій між органами, які формують структуру публічного управління якістю освіти. Зокрема, моніторинг якості освіти здійснюють МОН та ДСЯО, але мають власні способи збору даних та критерії оцінювання результатів. МОН опосередковано впливає на процеси акредитації через контроль над процедурними нормами, що створює перетин повноважень з НАЗЯВО.

Дублювання повноважень в сфері управління якістю освіти знижує ефективність освітньої політики. До вирішення цієї проблеми необхідно підходити комплексно. В першу чергу, необхідне чітке розмежування повноважень на рівні законодавства з конкретизацією сфер відповідальності.

Для забезпечення послідовності в підходах оцінювання якості освіти під час моніторингу варто розробити уніфіковані критерії оцінювання якості освіти, адаптовані до рівня освіти.

Під час своєї діяльності кожен з органів використовує свої інформаційні системи для збору та аналізу інформації. МОН оперує даними з Єдиної державної електронної бази з питань освіти, НАЗЯВО має власну внутрішню систему, ДСЯО використовує цифрову платформу для здійснення інституційного аудиту. Ці системи працюють ізольовано одна від одної, що створює дублювання при зборі інформації та призводить до труднощів при порівнянні інформації. Рішенням в даній ситуації може стати створення єдиної інформаційно-аналітичної платформи, що дозволить обмінюватись даними, комплексно аналізувати інформацію та зменшить навантаження на заклади освіти при поданні звітності.

Проаналізувавши функції основних інституцій публічного управління якістю освіти, можемо зробити висновки, що наявна структура частково відповідає викликам, що постали перед Україною. Пандемія COVID-19, повномасштабна війна, демографічні зміни спричинили значні освітні розриви та освітні втрати серед здобувачів освіти.

У Публічному словнику освітніх реформ термін «втрати навчання» стосується будь-якої конкретної або загальної втрати знань та навичок або відхилення від курсу навчання, найчастіше через тривалі прогалини або розриви в освіті учня.

Розрив у навчанні – це різниця між тим, що вивчив здобувач, тобто досягнутим ним академічним прогресом, і тим, що здобувач мав вивчити на певному етапі своєї освіти.

Освітні розриви можуть спостерігатись:

- між прифронтовими та тилловими регіонами;
- між здобувачами, які мають та не мають доступу до якісного цифрового навчання;
- між здобувачами з типовим розвитком та здобувачами з особливими освітніми потребами.

Таким чином, під час проведення моніторингу якості освіти необхідно включати показники освітніх втрат та освітніх розривів до критеріїв оцінювання. Гнучкість системи моніторингу і швидке реагування на виклики сьогодення дозволять підвищити ефективність публічного управління якістю освіти, яке є важливим елементом реалізації освітньої політики.

Якість освіти в сьогоденних умовах виходить за рамки академічних результатів. Вона включає інклюзивність, ефективність управління, академічну доброчесність. Саме тому публічне управління якості освіти має виконувати координуючу та підтримуючу функції.

В українських реаліях особливого значення набуває спроможність держави реагувати на освітні втрати, спричинені порушенням освітнього процесу, релокацією закладів освіти, нерівністю цифрового доступу. Саме через публічне управління можливо формувати цільові програми підтримки та адаптивні моделі оцінювання.

Список літературних джерел:

1. Архипова Є. О., Дроздов В. В. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 12.
2. Батечко Н. Феномен якості освіти в сучасному науковому дискурсі // Освітологічний дискурс. 2017. № 3–4. С. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2017.3-4.16>.
3. Енциклопедія освіти / Акад. пед. наук України; голов. ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2021. 1144 с.
4. Європейський простір вищої освіти: параметри якості та експертизи: навч. посіб. / за ред. Сисоєвої С. О. Київ, 2020. 152 с.
5. Лукіна Т. Вимірювання й управління якістю освіти: навч.-метод. матеріали. Київ: Експрес-об'ява, 2007. 64 с.
6. Мельник Р. С. Категорія «публічне управління» у новій інтерпретації // Право і суспільство. 2012. № 6. С. 95–98.
7. Полякова Г. П. Показники якості освіти та освітнього середовища вищого навчального закладу в контексті компетентнісного підходу // Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди». 2013. № 28 (2). С. 271–277.
8. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37–38. Ст. 2004.
9. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2017. № 38–39. Ст. 380.
10. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX // Відомості Верховної Ради України. 2020. № 10. Ст. 63.
11. Про професійну освіту: Закон України від 21.08.2025 № 4574-IX // Голос України. 2025. № 179.
12. Про фахову передвищу освіту: Закон України від 06.06.2019 № 2740-VIII // Відомості Верховної Ради України. 2019. № 32. Ст. 245.
13. Публічне управління: термінолог. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петров та ін. Київ: НАДУ, 2018. 224 с.
14. Сігаєва Л. Є. Сучасні підходи до якості освіти: теоретичний аспект // Професійна освіта: методологія, теорія та технології. 2016. Вип. 4. С. 213–229.

15. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and_guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf (дата звернення 03.10.2025).

Павленко Олександр Іванович, заступник директора
з навчально-виховної роботи, вчитель історії
Ліцей № 185 ім. Володимира Вернадського

РОЛЬ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ КУЛЬТУРИ МИРУ СЕРЕД УЧНІВ У ПОСТКОНФЛІКТНОМУ СУСПІЛЬСТВІ УКРАЇНИ

Ознакою цивілізованого світу є його прагнення до гармонії та миру, але шлях до такого стану є важким та наповненим серйозними випробуваннями, адже весь розвиток людської цивілізації супроводжувався постійними конфліктами і непорозуміннями. Роль освіти у формуванні культури миру у сучасному світі стає вирішальною, адже освічена людина поважає права інших, менш схильна до конфліктів, намагається їх уникнути. Звідси, першочерговими завданнями освітньої системи, політичних лідерів, керівництва країни, партій та всіх свідомих громадян є розвиток миру, насамперед, формування вмінь і навичок до примирення й взаємопорозуміння, вмінь до організації міжкультурного діалогу, формування моделі міжнародної солідарності, посилення національної ідентичності та соціальної згуртованості, все це є основою для формування культури миру в постконфліктному суспільстві.

Для України проблема формування культури миру в учнів наразі є актуальною, як ніколи. Адже, війна, яка по суті триває вже більше 10 років (якщо брати за відлік анексію Криму та початок збройного конфлікту в Донецькій та Луганській областях), спричинила виховання нового покоління дітей, для яких вона стала нормою повсякденного життя. Ці діти постійно перед очима мають зразок поведінки на основі культури війни, яка зараз превалює в суспільстві, вони живуть в умовах посилення ворожнечі та соціальної напруги всередині суспільства через мовні, релігійні, культурні конфлікти. Цей зразок поведінки на основі культури війни не лише повинен нівелюватися зразком поведінки на основі культури миру, але й переважати над ним [3, с. 115]. Для цього потрібні об'єднані зусилля педагогів, батьків, громади, засобів масової інформації стосовно популяризації серед дітей поведінки на основі культури миру та демонстрування її виключних переваг, адже в умовах постконфліктного розвитку України освіта повинна стати фундаментом національного відродження – від того, якими цінностями буде наповнений освітній процес, залежить майбутня здатність українського суспільства до єдності, солідарності й конструктивного розвитку. Крім того, формування культури миру серед учнів в процесі навчання має важливу соціальну мету, адже намагається змінити соціальні структури і моделі мислення задля відмови від насильства, ліквідації соціальної несправедливості, скасування війни, тому освіта в умовах післявоєнного відновлення суспільства має стати основою для формування культури миру у підростаючого покоління, а широке впровадження культури миру в освітній процес дає певну надію на те, що соціум зможе наблизитись до тієї суспільної групи, яка зможе забезпечити необхідні зміни у суспільному житті.

Культура миру – це «..система цінностей, норм та моделей поведінки, які спрямовані на забезпечення співіснування людей у гармонії, запобігання виникненню конфліктів та розв'язання суперечок за допомогою ненасильницьких методів..» [2, с. 15]. Вона повинна сприяти розвитку солідарності, порозуміння і толерантності між окремими людьми і між етнічними, культурними, соціальними, релігійними групами і суверенними народами. На думку Р. Оксфорд, культура миру – це «..комплекс заходів по вихованню людської гідності, толерантності, переконаності в пріоритеті політики ненасильства при вирішенні конфліктів, по вшануванню прав людини на національному та міжнародному рівні, по навчанню розуміння існування нерозривного зв'язку між забезпеченням прав людини і підтримкою миру у світі..» [4, с. 49]. Це передбачає розвиток відповідальності, емпатії, взаємоповаги і готовності до співпраці. В цьому контексті освіта є засобом цілеспрямованого формування світогляду людини, який заснований на ідеях соціальної справедливості, гуманізму та демократії. Відповідно, освітнє середовище набуває значення не тільки як джерела знань, але й як механізму формування особистісної стійкості, соціальної довіри і культури миру. Для цього в дитячому середовищі потрібна активна робота по формуванню культури миру, як позитивного зразка вирішення життєвих проблем без використання насильства.

Освічена, культурна людина проявляє культуру миру через наступні якості і вчинки:

– відкрито поважає права інших людей, демонструє рівність, визнає право інших бути несхожими і терпимо ставиться до цього права, поважає самотність, чуйність, культурний плюралізм, солідарність, відповідальність, взаєморозуміння, унеможливує конфлікти (усуває їх причини), а у разі їх виникнення вирішує їх за допомогою ненасильницьких методів і взаємовідносин (вміє вести відкритий діалог, дійти згоди);

– приймає рішення та діє на основі гуманістичних поглядів, відмовляючись від насильства та догматизму, не нав'язує свої погляди, надає можливості для розвитку іншим людям;

– терпима до думок, переконань, поглядів, способів життя, культурних орієнтацій інших;

– неупереджена в оцінюванні інших людей та подій;

– здатна до вибудовування гармонійних відносин, посилення співпраці, моделювання поведінки на основі принципів справедливості, свободи, демократії, додержання прав людини, солідарності, толерантності [3, с. 117].

Такий зразок поведінки має стати нормою для кожного учня на момент закінчення школи, для чого потрібні зусилля усіх педагогічних працівників, які мають працювати над пригніченням впливу негативних факторів на особистість учнів та посиленням позитивних. При цьому, освітня система повинна сприяти набуттю учнями необхідних знань, формування цінностей, вмінь і навичок, які розвивають здатність до ненасильницького вирішення конфліктів. Важливим завданням навчання та виховання учнів в контексті культури миру є розвиток у них внутрішнього спокою, який дозволяє міцніше закріпити такі якості, як толерантність, обмін, співчуття, турбота. Шкільна освіта повинна виховувати у підростаючого покоління здатність робити у більш дорослому віці усвідомлений вибір, який опирається не тільки на аналіз теперішньої ситуації, але й на бачення бажаного майбутнього.

Навчання культури миру передбачає досягнення наступних цілей: формування в особистості людини усвідомлення причин, реалій та наслідків насильства, а також формування усвідомлення основ миру; формування в учнів почуття турботи і розвиток цінностей співчуття, емпатії, надії, соціальної відповідальності; заклик до певних дій, що починаються з рішучості особистості змінити своє мислення і відношення - робити щось конкретне для швидкого вирішення конфліктних ситуацій [1, с. 112].

В рамках формування культури миру під час навчання в школі перед педагогами постає завдання навчити учнів знаходити неагресивні засоби спілкування один з одним, з дорослими. Заклади загальної середньої освіти повинні запровадити комплексні дієві навчальні програми, які б сприяли розвитку культури миру в кожному учневі. Ці навчальні програми мають бути спрямовані на викладання цінностей толерантності, розуміння і поваги, вони повинні включати знання про норми міжнародного права, про права людини, про діяльність Організації Об'єднаних Націй, про цілі роззброєння, про сталий розвиток. Крім того, доцільно організовувати заняття із ознайомлення учнів з історією, географією, культурою різних країн світу. Для формування культури миру учні повинні бути забезпечені відповідними навчальними матеріалами, мати можливості для практичного використання набутого теоретичного матеріалу та умови, які дають їм змогу засвоїти і використати ці навички для ненасильницького вирішення конфліктів у майбутньому. Крім того, дослідження показали важливість при викладанні уроків миру врахування думок самих учнів стосовно вивченого ними навчального матеріалу.

Завдання педагогів у розвитку культури миру в освітньому процесі полягають в наступному:

– опановувати та застосовувати сучасні відновні практики для профілактики і вирішення конфліктних ситуацій;

– використовувати у виховній роботі елементи цих практик;

– використовувати медіацію у вирішенні конфліктів;

– використовувати модель «педагога-миротворця»;

– не провокувати та не підтримувати конфлікти особисто;

– не ігнорувати конфлікти, що виникають між учасниками освітнього процесу, а

конструктивно реагувати на них;

– розрізняти конфлікти на мікро- і макрорівнях;

– проводити роботу з формування толерантного відношення, недискримінації, дотримання прав людини на усіх рівнях освітнього процесу;

– не використовувати насильницькі методи підтримання дисципліни в класі, наприклад, тілесні покарання;

– розуміти особливості роботи освітнього закладу під час війни, дбати про власне здоров'я та здоров'я учнів.

Вчитель має знати та використовувати наступні способи формування культури миру під час освітнього процесу:

- формування в учнів правильних уявлень про поведінку та особистість людини;
 - навчання спілкуванню, яке вільне від забобонів та упереджень, цим самим він протидіє нетолерантності та культурі війни;
 - профілактика серед учнів упереджень щодо груп «чужих», що дозволяє стерти різні бар'єри та пропагувати рівність в класі;
 - точне й повне інформування учнів задля зниження у них інтолерантності до невизначеності;
 - створення належних умов для взаємовигідної співпраці упереджених груп [3, с. 119].
- Слід відмітити, що існує багато стратегій навчання, які є сумісними з викладеними вище підходами до виховання в учнів культури миру, зокрема:
- дискусія – обговорення навчальних тем в малій групі. Дискусія використовується з метою надання можливості бути почутим кожним учасником обговорення;
 - техніка обговорення, при якій вчитель формує партнерські групи, де один учень (ведучий) ставить запитання чи формулює певну тему для обговорення, а інший – слухає, потім вони обмінюються ролями;
 - вправи на розвиток уяви (візуалізація) – дозволяють учням уявити альтернативні варіанти вирішення проблемних ситуацій, що змушує їх «пропонувати» нові рішення, а не просто «викривати» чи «протиставляти» конфліктні ситуації;
 - погляд на перспективу – учням пропонується зрозуміти й оцінити вчинки іншої людини, а також відчувати її психологічний та емоційний стан;
 - метод інтерв'ю – учні отримують можливість збирати інформацію щодо побудови моделі культури миру з інших джерел;
 - рольова стратегія – використовується вчителем для надання учням можливості «відчувати» конфліктну ситуацію, а не лише її інтелектуалізувати. Наприклад, симуляція конфліктних ситуацій дає можливість учням краще відчувати ситуацію без миру, що робить їх більш креативними щодо пропонування альтернативних варіантів вирішення ситуації несправедливості [1, с. 115].

Однією з найбільш ефективних та дієвих стратегій щодо навчання культурі миру є розв'язування проблем, що дозволяє учням використовувати такі важливі когнітивні навички, як проведення аналізу, моделювання ситуацій та кейсів, їх оцінювання. Заохочення учнів передбачає, що за необхідності вчитель просить висловити рішучість чи прихильність до організації певних дій як форми використання отриманих знань і навичок. Наприклад, читання чи написання учнями цитат, віршів, висловів про мир на початку чи наприкінці уроку спонукає їх подумати чи краще оцінити поняття або подію, які розглядалися на занятті, це допоможе їм краще засвоїти цінності та пріоритети, які вчитель хоче їм донести. А демонстрація фотографій, відеороликів, фільмів допомагає учням створити і закріпити яскраві образи у підсвідомості. Після цього вони можуть почати обговорення отриманих вражень, повідомлень і реакцій та свого особистого досвіду, пов'язаного із проблемою, яка обговорюється, цим самим вони можуть краще проілюструвати те, що хочуть зробити. Крім того, під кінець заняття вчитель може запропонувати учням відповісти на декілька запитань, які дозволять їм проаналізувати свої відповіді (реакції) на питання, які обговорювалися на уроці. Доцільно також використовувати таку стратегію навчання, як карусель, при якій коротко запитується думка кожного учня в класі.

Таким чином, підсумовуючи, слід відмітити, що формування культури миру серед учнів є основою для подальшого формування освіченої, культурної людини, основ успішного співіснування у суспільстві, професійній спільноті, що є найбільш важливим компонентом освітнього процесу, адже у постконфліктному суспільстві метою освітнього процесу є не лише навчання, але й виховання в учнів духовної стійкості, відновлення довіри між ними, подолання ворожнечі й стереотипів. Формування в учнів культури миру допомагає їм подолати наслідки травматичного досвіду війни, виховує відповідальне ставлення до інших, сприяє зміцненню громадянського суспільства.

Список літературних джерел:

5. Козьменко О. І. Освіта як засіб формування культури миру. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2022. №1(103). С. 109-117.
6. Освіта для розвитку миру та толерантності: навч. посіб. Л. М. Ільч, В. П. Звонар, Т. В. Поспелова, О. В. Акіліна, А. Г. Панченко, І. В. Яковенко; за наук. ред. д. е. н., проф. Л. М. Ільч. Київ: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2024. 200 с.
7. Трубавіна І. М. Формування толерантності та культури миру в учнів закладів середньої освіти: соціально-педагогічний аспект. *Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка*. 2018. № 3 (137). С. 115.-124.
8. Oxford R. L. *Understanding peace cultures*. Emerald Publishing Limited. 2014. 362 p.

Петровська Ольга Ярославівна, бакалавр
Державний торговельно-економічний університет
Науковий керівник – к.держ.упр., доцент Кандагура К.С.

АДАПТАЦІЯ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В АДМІНІСТРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

Актуальність обраної теми обумовлена потребою пошуку альтернатив усталеним принципам та підходам в державному управлінні. Класична парадигма адміністративного менеджменту визначається єдиначальністю та централізацією, вертикальною ієрархією, скалярним ланцюгом команд, чіткою регламентацією процесів і діапазону контролю. Тим не менш, традиційне бюрократичне управління не задовольняє вимог до можливостей публічного сектору стабільно сприяти соціально-економічному розвитку держави, адаптуючись до вимог часу, пов'язаних із глобалізацією та розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. Оптимальна модель державного управління не є фіксованою та залежить від національних, політичних, соціально-економічних та інших умов певної держави, що визначає адміністративний менеджмент в органах державної влади як явище, яке потребує безперервної оцінки й пошуків шляхів удосконалення. З цих міркувань, доцільним є аналіз теоретичного підґрунтя й практичного досвіду державного управління зарубіжних країн з метою розробки пропозицій, адаптованих до українського середовища.

Одним із найбільших проривів у розвитку науки державного управління є розробка концепції нового державного управління (NewPublicManagement), стрижнем якої є використання в публічному секторі підприємницького підходу. Значний внесок у впливовість та розповсюдження цієї концепції зробили дослідники Т.Гіблер і Д.Озборн, опублікувавши у 1992 році у США роботу «Переосмислення уряду» («Reinventing Government») [1, с.23]. Поява концепції стала відповіддю на зумовлені традиційною системою державного управління бюрократизацію, фінансову кризу й підвищення неефективності публічного сектору, що балансував між зростанням попиту на публічні послуги й потребою скорочення витрат. Ключові ідеї нового державного управління визначаються гнучкою, децентралізованою системою менеджменту в органах державної влади, а також запозиченням інструментів і методів, що довели свою практичну ефективність, із досвіду бізнесу. До принципів, які є фундаментом формування підприємницького підходу в адміністративному менеджменті належать:

- Державне управління як каталізатор. Ретельний пошук проблемних аспектів та недопрацьованих сфер в системі управління дозволяють визначити необхідні важелі невеликих змін, що здатні спричинити значний результат. Цьому сприяє усвідомлення того, що стратегічне бачення, орієнтоване на результат, є більш продуктивним, ніж великий обсяг безсистемно докладених зусиль.

- Підзвітність перед суспільством. Відсутність інструментів контролю суспільством якості надання послуг, розподілу бюджету, втілення проєктів та виконання програм і планів здатна підірвати громадську довіру. У той час як залучення населення до вирішення питань місцевого значення, забезпечення шляхів реалізації права громадян брати участь в управлінні громадськими і державними справами сприяє встановленню результативної комунікації між публічним і громадським секторами.

- Конкурентний уряд. Прагнення скоротити витрати та досягнути фінансової стабільності може спричинити зменшення кількості державних інституцій та організацій, однак практичний досвід приватного сектору демонструє, що монополізація і, як наслідок, відсутність конкуренції призводять до зниження якості наданих послуг і діють як перешкода для поступу й інновацій.

- Постановка місії. Підприємства, що мають визначену місію, керуються перш за все не чіткими правилами й бюрократичними процедурами, а фундаментальною довгостроковою метою. Аналогічно в державному управлінні встановлення місії та розробка на її основі оперативних завдань дозволяє установам бути більш гнучкими в повсякденній діяльності й організації робочих процесів.

- Орієнтованість на результат. Врахування не лише кількісних, але і якісних складових, оцінка результатів реалізованих проєктів та здійснених інвестицій дозволяють здійснити пошук основоположних витоків проблем і вплинути на них у корені, а не постфактум шляхом ще більших фінансових витрат. З огляду на це, суттєвими є моніторинг та вимірювання результатів, стимулювання успішних практик в організаціях.

- Клієнтоорієнтованість. Оскільки конкуренція стимулює вдосконалення, коли громадяни як клієнти мають можливість обирати між послугами на основі порівняння умов, вартості, якості

надання, це приводить до підвищення ефективності системи державних послуг.

- Децентралізація. Розширення можливостей комунікації нівелює потребу централізації в системі державної влади: формальне узгодження рішень нижчими ланками з усіма, що перебувають над нею, не є необхідним, натомість призводить до часових витрат і посилення бюрократичних ризиків. У той час розширення кола повноважень на нижчих рівнях сприяє підвищенню участі населення, більш якісному вирішенню питань на місцях з урахуванням інтересів локального населення.

- Орієнтованість на ринок. Дослідження потреб клієнтів дозволяє визначити стимули, що можуть вплинути на велику кількість особистих рішень, і таким чином меншими зусиллями досягнути більш суттєвого результату [2].

В контексті розробки пропозицій для України на основі аналізу концепції нового державного управління, виникає потреба визначення актуальних проблемних аспектів публічного сектору. У рамках співпраці Європейського Союзу з країнами Східного партнерства, з 2018 по 2023 рік в Україні реалізовувався проєкт підтримки всебічного реформування державного управління, відповідно до якого визначено такі індикатори ефективності публічного управління:

- Стратегічний каркас реформи державного управління: діалог із зацікавленими сторонами та партнерами, регулярна оцінка та адаптація стратегії, контроль та оцінка річного планування ресурсів.

- Розробка політики та координація: перегляд законодавчої бази та посилення її відповідності необхідним стандартам, послідовне застосування законодавства на практиці, підзвітність уряду та прозорість результатів реалізації галузевої політики, обмін інформацією між державними органами.

- Державна служба та управління людськими ресурсами: чіткі вимоги до компетенції, методологія відбору та інструменти найму на державну службу, оптимізація системи оплати праці, посилення спроможності відповідних органів та інституцій.

- Підзвітність: удосконалення процедур підзвітності, чіткість місії та обсягів відповідальності, функцій та завдань державних органів і установ.

- Надання послуг: однозначна у тлумаченні повноцінна правова база, оптимізація системи електронних послуг, інструменти моніторингу якості надання державних послуг [3].

- Управління державними фінансами: достовірне прогнозування, дотримання законодавчих вимог, стратегічне управління державним боргом, прозорість бюджету.

- Управління бюджетом та внутрішній аудит і контроль: чітка структура внутрішнього контролю, відповідність міжнародним стандартам, належний внутрішній аудит державних організацій.

- Публічні закупівлі: регулювання публічних закупівель узгоджене зі стандартами ЄС, моніторинг політики контролю, прозорість закупівельних операцій.

- Зовнішній аудит: захищеність повноважень вищого органу аудиту, об'єктивність та незалежність у його роботі [4, с. 152].

Згідно із моніторинговим звітом 2023 року в межах ініціативи SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), середні показники кожного з індикаторів демонструють, що найбільш ефективним аспектом публічного сектору в Україні є надання державних послуг, крім якого одними з найвищих також є результати у напрямку підзвітності та публічних закупівель (рис.1).



Рис. 1 Середні показники індикаторів ефективності публічного управління в Україні, 2021 та 2023 роки

Джерело: створено автором за матеріалом *Public administration in Ukraine* [4, с. 9].

Важливо зауважити зміни, що зафіксовано у показниках 2023 року порівняно з 2021:

найбільшого поступу досягнуто у напрямку забезпечення стратегічного фундаменту для реформування державного управління, проте напрямки підзвітності, управління фінансами та бюджетом, публічних закупівель зазнали зниження успішності, зокрема станом на 2023 рік найслабшим показником є управління людськими ресурсами в державних організаціях (табл.1).

Таблиця 1

Динаміка змін показників індикаторів ефективності публічного управління в Україні між 2021 та 2023 роками

Показник	Різниця між показниками 2021 та 2023 років
Стратегічний каркас реформи державного управління	1,5
Розробка політики та координація	0
Державна служба та управління людськими ресурсами	-0,3
Підзвітність	-0,2
Надання послуг	0,2
Управління державними фінансами	-0,1
Управління бюджетом та внутрішній аудит і контроль	-0,1
Публічні закупівлі	-0,2
Зовнішній аудит	0

Джерело: створено автором за матеріалом Public administration in Ukraine [4, с. 9].

На основі теоретичного аналізу концепції нового державного управління та сформульованої проблематики публічного сектору в Україні, з метою імплементації принципів концепції у практичне поле можемо визначити конкретні інструменти, що застосовуються бізнесом, та інші сприятливі підходи, які можуть бути використані у публічному секторі:

- Леверидж. Визначення фінансових та операційних факторів, невелика зміна яких може спричинити суттєвий результат.

- Аутсорсинг. Досвід Швеції демонструє, що місцеві органи влади, купуючи послуги у приватних компаній, створюють конкуренцію між комунальними та приватними підприємствами, змушуючи перші підвищувати якість послуг [5, с.144].

- Моніторинг та аудит. Система контролю внутрішніх процесів у державних установах дозволяє вживати міри випереджувального характеру, уникаючи несприятливих наслідків.

- Державно-приватне партнерство. Співпраця між державним та приватним секторами дозволяє залучати ресурси для досягнення спільних цілей.

- Дотримання принципів субсидіарності й делегування повноважень. Наділення муніципальних органів державними повноваженнями сприяє децентралізації та розвитку локальної демократії.

- Цифровізація державного управління. Використання потенціалу цифрових технологій дозволяє налагодити комунікацію між трьома сторонами: держава, бізнес та громадськість, а також застосовувати інструменти прозорості, наділяти населення можливістю залишити відгук щодо результатів втілених проєктів та наданих послуг.

- Маркетинговий підхід в державному управлінні. Дослідження цільових аудиторій, зокрема населення, бізнесу, інвесторів, міжнародних партнерів сприяє підбору оптимальних способів комунікації. Маркетингові інструменти доцільно використовувати для створення сприятливого бренду і позиціонування муніципалітетів та держави в цілому, визначення потреб цільових аудиторій.

- Система мотивації, стимулювання та навчання державних службовців. Використання на державній службі інструментів управління персоналом аналогічно до бізнесу може підвищити відповідність між кваліфікацією службовців та вимогами організацій.

Отже, концепція нового державного управління, розвинута у західних країнах, полягає в переосмисленні ролі держави й природи публічних послуг, що може сприяти перегляду традиційних засад державного управління для розвитку гнучкості, прозорості й інноваційності адміністративного менеджменту в державних органах України.

Список літературних джерел:

1. Kate McLaughlin, Stephen P. Osborne and Ewan Ferlie. New Public Management: Current trends and future prospects. Taylor & Francis e-Library, 2005. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781134544158_A24625741/preview-9781134544158_A24625741.pdf

2. Osborne, David T. Reinventing Government. League for Innovation in the Community Coll., Kellogg Foundation, Battle Creek, Mich. Leadership Abstracts; v6 nl Jan 1993.
3. Support to comprehensive reform of public administration in Ukraine. EU NEIGHBOURS east. European Union. URL: <https://euneighbourseast.eu/projects/eu-project-page/?id=429>
4. Public administration in Ukraine. SIGMA Monitoring Reports. 2023 URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf
5. Ахмеров О. Муніципальна політика скандинавських країн: інституційний вимір. European Political and Law Discourse. 2018. № 3, т. 5. С. 141–148. URL: <https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2018/2018-5-3/22.pdf>

Позичанюк Кузьма Ігоревич, аспірант
«Вінницька академія безперервної освіти»
Науковий керівник – д-р екон. наук, професор Мазур Г.В.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Система освіти є ключовим драйвером соціально-економічної динаміки та інституційної модернізації держави. У контексті Цілей сталого розвитку ООН, зокрема ЦСР 4 «Якісна освіта», модернізація управління освітою розглядається як вирішальна умова досягнення інклюзивності, справедливості та високих результатів навчання протягом життя. В Україні трансформаційний тиск посилено подвійною кризою: довгостроковою (демографічною, фінансовою, цифровою) та надгострою (викликану повномасштабною агресією РФ). Це потребує переосмислення організаційної архітектури управління, що має забезпечити стійкість системи, ціннісну відповідність євроінтеграційним стандартам, а також ефективність використання ресурсів [1, с. 15–18]; [2, с. 3–7].

Сучасна система освіти України функціонує в умовах кардинальних соціально-економічних трансформацій, що зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до її організаційного управління. Аналіз чинної організаційної структури управління освітою свідчить про наявність значних дисбалансів між централізованими та децентралізованими механізмами прийняття рішень, недостатню координацію між різними рівнями управління, обмежену автономію освітніх закладів та слабку інтеграцію системи освіти з потребами економіки та суспільства. Організаційна модель управління освітою, що сформувалася в попередні десятиліття, характеризується високим ступенем бюрократизації, формалізації процедур, вертикальною ієрархією управління та обмеженою участю громадськості в прийнятті освітніх рішень. Ці особливості суттєво знижують ефективність функціонування освітньої системи, гальмують впровадження інновацій, обмежують можливості адаптації до швидкозмінних умов та потреб ринку праці. Водночас, реформування системи освіти, що розпочалося в Україні у 2010-х роках, засвідчило потенціал організаційних змін для підвищення якості освітніх послуг, розширення автономії навчальних закладів, демократизації управління та посилення відповідальності за результати освітньої діяльності.

Концептуальні засади сучасного організаційного управління системою освіти повинні базуватися на принципах системності, відкритості, адаптивності та сталого розвитку. Системний підхід передбачає розгляд освіти як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, що функціонують у єдності та взаємодії, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей суспільного розвитку. Принцип відкритості означає прозорість діяльності органів управління освітою, доступність інформації про освітню політику та її результати, активну участь громадськості, бізнесу, міжнародних організацій у формуванні та реалізації освітніх стратегій. Адаптивність системи освіти полягає у здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, переглядати цілі та методи діяльності відповідно до нових викликів та можливостей. Сталий розвиток передбачає збалансоване врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів освітньої діяльності, формування у здобувачів освіти цінностей та компетентностей, необхідних для побудови справедливого та екологічно відповідального суспільства.

Методологічно наше дослідження спирається на принципи evidence-informed policy, підхід багаторівневого врядування (MLG), концепцію policy cycle, аналіз нормативно-правової бази та вторинних даних міжнародних організацій [3, с. 12–19]; [4, с. 21–24].

А саме теоретико-методологічні засади, які включають в себе:

- парадигму сталого розвитку в освіті: інтеграція екологічної, соціальної та економічної складових через освітні результати, управлінські процеси та інституційний дизайн (Education for Sustainable Development, ESD) [5, с. 9–14];

- good governance: прозорість, підзвітність, участь стейкхолдерів, ефективність і верховенство права як критерії якості управління освітнім сектором [6, с. 33–38];
- багаторівневе врядування: координація рішень між рівнями — центральним, регіональним, місцевим, інституційним — у зв'язку з ресурсною та компетентнісною децентралізацією [7, с. 45–52];
- дані та доказовість: цикли політики формуються на основі моніторингу, оцінювання та порівняльних індикаторів (PISA, TALIS, SDG 4.a–4.c) [4, с. 31–35].

Разом з тим, структурно-функціональний аналіз системи управління освітою в Україні виявляє складну багаторівневу архітектуру, що включає національний, регіональний, місцевий та інституційний рівні. На національному рівні функціонують Міністерство освіти і науки України, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, Державна служба якості освіти, інші центральні органи виконавчої влади, що формують освітню політику, розробляють стратегії розвитку освіти, здійснюють нормативно-правове регулювання та загальний нагляд за функціонуванням освітньої системи. Регіональний рівень представлений департаментами та управліннями освіти обласних державних адміністрацій, які здійснюють координацію освітньої діяльності на території областей, забезпечують реалізацію державної освітньої політики з урахуванням регіональних особливостей та потреб. Місцевий рівень включає органи управління освітою об'єднаних територіальних громад та міст, які безпосередньо організовують надання освітніх послуг на локальному рівні, управляють мережею освітніх закладів, забезпечують їх матеріально-технічне та кадрове забезпечення. Інституційний рівень охоплює безпосередньо освітні заклади всіх типів та форм власності, які реалізують освітні програми, надають освітні послуги та несуть відповідальність за якість освітніх результатів.

Насамперед інституційно-правові рамки управління освітою представлені:

- нормативна основа: базові акти — Закон України «Про освіту» (2017), закони «Про загальну середню освіту» (2020), «Про фахову передвищу освіту» (2019), «Про вищу освіту» (2014, із наступними змінами), підзаконні акти МОН, стандарти НАЗЯВО [8, с. 2–11]; [9, с. 5–9];
- інституції: МОН як центральний орган формування політики; НАЗЯВО — зовнішнє забезпечення якості ВО; ДСЯО — інституційний аудит і нагляд у ЗСО; місцеве самоврядування — засновники закладів; педагогічні та вчені ради — інституційне врядування [9, с. 11–16];
- євроінтеграційний вимір: Болонський процес, ESG 2015, ЄКТС, Національна рамка кваліфікацій, Європейський простір досліджень [10, с. 6–10];
- децентралізація: перерозподіл повноважень у розрізі мережі закладів, ресурсоутворення та управління персоналом; ризики «фрагментації» стандартів і нерівності доступу [11, с. 22–28].

Аналіз функціонування багаторівневої системи управління освітою засвідчує наявність значних проблем у розподілі повноважень, координації діяльності, забезпеченні ефективної комунікації між різними рівнями управління. Часто спостерігається дублювання функцій, неузгодженість дій, конфлікт інтересів між центральними та місцевими органами влади, що негативно впливає на ефективність освітньої системи. Недостатньо чітко визначені критерії та показники оцінювання результативності діяльності органів управління освітою, що ускладнює забезпечення підзвітності та відповідальності за прийняті рішення. Організаційна культура управління освітою часто характеризується консерватизмом, опором змін, формальним підходом до виконання обов'язків, недостатньою орієнтацією на результат та задоволення потреб здобувачів освіти.

На нашу думку, пропонуємо операційну модель, що поєднуватиме вертикальні та горизонтальні механізми координації:

Центральний рівень:

- стратегічна рамка (державні стратегії, рамки компетентностей, національні стандарти) [1, с. 19–25];
- регуляторна політика: ліцензування/акредитація, стандарти якості, цифрова інфраструктура даних (EMIS) [4, с. 36–40];
- міжсекторальна інтеграція: узгодження з політиками праці, інновацій, екології та регіонального розвитку [6, с. 41–43].

Регіональний/місцевий рівень:

- планування мережі (опорні школи, міжмуніципальна кооперація), шкільні автобуси, інклюзивно-ресурсні центри [11, с. 29–36];
- програмно-цільовий метод бюджетування, державно-приватні партнерства (ДПП) для STEM-лабораторій, енергоефективності [12, с. 17–22].

Інституційний рівень:

- автономія і підзвітність: внутрішня система забезпечення якості, фінансова прозорість, академічна доброчесність [9, с. 18–21];
- участь стейкхолдерів: наглядові ради, студентське самоврядування, батьківські комітети, партнерства з бізнесом і громадою [6, с. 44–46].

Крім того, горизонтальні механізми включатимуть мережеві платформи професійних спільнот, консорціуми університетів, освітні кластери, а також «політики через експерименти» (pilot-to-scale) [7, с. 53–57].

Міжнародний досвід організації систем освіти демонструє різноманітні моделі та підходи до управління, які можуть бути адаптовані до українських умов з урахуванням національних особливостей та пріоритетів розвитку. Скандинавські країни (Фінляндія, Швеція, Данія) демонструють ефективність децентралізованої моделі управління освітою, яка базується на високому рівні довіри до професійної компетентності педагогів, широкій автономії навчальних закладів, мінімальному зовнішньому контролю та максимальній підтримці освітніх ініціатив. Ця модель характеризується високими показниками якості освіти, рівності доступу до освітніх послуг, задоволеності учасників освітнього процесу. Англо-саксонські країни (Великобританія, США, Канада, Австралія) розвивають ринкову модель організації освіти, що передбачає конкуренцію між освітніми закладами, вибір споживачів освітніх послуг, використання механізмів державно-приватного партнерства, активну роль недержавних провайдерів освітніх послуг. Ця модель стимулює інновації, підвищує ефективність використання ресурсів, але може призводити до поглиблення нерівності в доступі до якісної освіти.

Німецька модель організації освіти характеризується федеративним устроєм управління, чітким розподілом повноважень між федеральним та земельним рівнями, тісною інтеграцією освіти з економікою через систему дуальної освіти, високим ступенем стандартизації освітніх процесів. Французька модель відрізняється централізованим характером управління, єдиними національними стандартами, сильною роллю держави в забезпеченні рівності доступу до освіти, ґрунтовною академічною підготовкою. Азійські країни (Японія, Південна Корея, Сингапур) демонструють ефективність моделей освіти, що поєднують традиційні цінності з інноваційними підходами, високими вимогами до якості освіти, значними інвестиціями в людський капітал, тісною взаємодією між освітніми закладами, бізнесом та державою. Китайська модель характеризується швидкими темпами модернізації освітньої системи, масштабними інвестиціями в освітню інфраструктуру, активним використанням цифрових технологій, поступовою децентралізацією управління.

Організаційні аспекти управління освітою в умовах сталого розвитку України потребують цілісної моделі багаторівневого врядування, що поєднує стратегічну чіткість, доказовість рішень і операційну гнучкість. Ключовими умовами є інституційна автономія з підзвітністю, цифрова трансформація даних і процесів, інклюзивність та екологічна відповідальність, а також стійкість у кризах.

Обмеження пов'язані з динамічністю нормативної бази, обмеженою доступністю даних воєнного часу та неоднорідністю регіонального контексту. Подальші дослідження доцільно спрямувати на: мікроекономіку інвестицій у навички, експериментальні дизайни політик (RCT) у сфері освітніх інтервенцій, моделювання ефектів демографічного спаду на мережу закладів, а також інтеграцію ESG-факторів у фінансування освіти.

Список літературних джерел

1. Міністерство фінансів України. (2021) Ефективність видатків на освіту: аналітична записка. Київ: МФУ, 48 с.
2. ЮНІСЕФ Україна. (2022) Освіта в умовах надзвичайних ситуацій: огляд практик і рекомендацій. Київ: UNICEF, 56 с.
3. OECD. (2020) Education Policy Outlook: Ukraine. Paris: OECD Publishing, URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/education-policy-outlook.html> (дата звернення 22.09.2025).
4. UNESCO. (2019) Institute for Statistics. SDG 4 Data Digest: Data to Nurture Learning. Montreal: UIS, URL: https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/sdg4-data-digest-2019-en_0.pdf (дата звернення 22.09.2025).
5. UNESCO. (2020) Education for Sustainable Development: A Roadmap. Paris: UNESCO, URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374802> (дата звернення 22.09.2025).
6. World Bank. (2018) Governance and the Education System: Improving Accountability. Washington, DC: World Bank, URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/3f1e4f05-f20b-51e0-ad64-a5d6ea2bb994> (дата звернення 22.09.2025).
7. European Commission. (2018) Multilevel Governance in Education: Coordination Mechanisms. Brussels: EC, URL: https://ec.europa.eu/education/multilevel-governance-in-education_en
8. Закон України (2017) «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 22.09.2025).
9. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. (2020) Стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості. Київ: НАЗЯВО, 40 с.
10. European Higher Education Area (EHEA). (2015) Standards and Guidelines for Quality Assurance in the EHEA (ESG).

Brussels, URL: https://www.enga.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf (дата звернення 22.09.2025).

11. Міністерство розвитку громад та територій України. (2020) Децентралізація і мережа закладів освіти: аналітичний звіт. Київ: Мінрегіон, 44 с.

12. World Bank. (2019) Education Financing in Eastern Europe: Trends and Reforms. Washington, DC: World Bank, URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/816281518818814423/pdf/Main-Report.pdf> (дата звернення 22.09.2025).

Приймак Аліна Сергіївна, магістр
Донецький національний університет імені Василя Стуса
Науковий керівник – професор, Якимова Н.С.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ МОЛОДІ В УКРАЇНІ

Система соціального захисту молоді в Україні переживає період трансформацій, зумовлених економічними реаліями, демографічними зрушеннями та наслідками геополітичних подій, що робить нагальним удосконалення її механізмів для забезпечення сталого розвитку цієї ключової соціальної групи. Молодь віком від 14 до 35 років стикається з викликами у сфері доступу до якісної освіти, стабільного працевлаштування, житлового забезпечення та медичної допомоги, що вимагає комплексного перегляду існуючих підходів. У посткризовий період, після подій 2014 та 2022 років, молодь проявляє значну адаптивність, але потребує посиленої підтримки для уникнення маргіналізації та стимулювання активної участі в суспільному житті.

Удосконалення системи повинно ґрунтуватися на принципах інклюзивності, гендерної рівності та врахування регіональних особливостей, оскільки потреби молоді в урбанізованих центрах, як Київ чи Львів, суттєво відрізняються від тих, що в сільських районах Карпат чи Донбасу. Розширення програм професійної орієнтації, орієнтованих на аналіз ринкових тенденцій та індивідуальні інтереси, допоможе знизити рівень безробіття серед молоді, яка часто стикається з невідповідністю навичок вимогам роботодавців. Впровадження цифрових платформ для моніторингу соціальних ризиків дозволить оперативно надавати консультації, обробляти заявки на пільги та організовувати онлайн-навчання, адаптоване до мобільного способу життя сучасної молоді.

Законодавча база, зокрема Закон України "Про молодь" та норми Конвенції МОП про мінімальні стандарти праці, потребує оновлення для ефективнішого розподілу ресурсів, з акцентом на превентивні заходи. Неприбуткові організації та громадські ініціативи відіграють важливу роль у заповненні прогалин державної політики, пропонуючи волонтерські програми, психологічну допомогу та культурні заходи, що формують громадянську активність. Фінансування соціального захисту молоді вимагає перерозподілу бюджетних пріоритетів на користь освіти та охорони здоров'я, де програми профілактики залежностей і підтримки репродуктивного здоров'я суттєво покращать загальний добробут [1].

Регіональні відмінності, такі як міграція з східних областей чи обмежений доступ до послуг у віддалених районах, обґрунтовують децентралізований підхід, коли місцеві органи влади отримують ширші повноваження для адаптації програм. Інтеграція екологічних компонентів, наприклад, через ініціативи з працевлаштування в зеленій економіці, відповідає глобальним трендам і мотивує молодь до участі в проектах, що поєднують соціальну користь з кар'єрним зростанням. Партнерство з міжнародними структурами, як ООН чи ЄС, забезпечує доступ до грантів і найкращих практик зі Скандинавії чи Канади, де фокус на профілактиці криз переважає реактивні заходи.

Розвиток мережі центрів підтримки на базі вищих навчальних закладів та професійно-технічних установ створить безперервний ланцюг від освіти до працевлаштування. Захист прав молоді в цифровому середовищі, включаючи протидію кібербулінгу та забезпечення конфіденційності, стає невід'ємним елементом, враховуючи активне використання соціальних мереж. Програми менторства, де досвідчені фахівці підтримують молодих підприємців чи активістів, стимулюють інновації та мінімізують ризики на початкових етапах. Врахування етнічної та культурної різноманітності, особливо для корінних народів і ромської громади, передбачає культурно-чутливі програми для уникнення дискримінації.

Економічні інструменти, як субсидії на перше житло чи пільгові кредити на освіту, заохочують молодь до інтеграції в національну економіку. Регулярні соціологічні опитування дозволять коригувати програми відповідно до реальних потреб. Роль сім'ї в соціалізації підкреслює необхідність програм сімейного консультування для підтримки переходу до дорослого життя. Медичний компонент охоплює розширення доступу до психотерапії та профілактичних обстежень, особливо для осіб з посттравматичними розладами. Освітні реформи, включаючи дуальну освіту, поєднують теорію з практикою на підприємствах.

Громадянська освіта формує критичне мислення та толерантність, готуючи молодь до демократичних викликів. Спортивні та рекреаційні програми сприяють фізичному та ментальному здоров'ю, зменшуючи стрес. Створення єдиної бази даних для координації послуг забезпечить захищений обмін інформацією між відомствами. Обмін досвідом з країнами Балтії, які реформували молодіжну політику після переходу до ринку, надасть практичні уроки. Гендерний фокус включає програми для дівчат у STEM та підтримку молодих батьків для балансу кар'єри й сім'ї [3].

Екологічна освіта мотивує до участі в проектах сталого розвитку, як озеленення міст. Волонтерство як інструмент соціалізації розвиває лідерство та зв'язки з громадою. Фінансова грамотність через шкільні курси запобігає борговим проблемам і стимулює підприємництво. Культурні ініціативи, як фестивалі та арт-терапія, допомагають у самовираженні та інтеграції. Регіональні центри кар'єри з акцентом на IT та креативні індустрії відповідають ринковим запитам. Психологічна підтримка для ЛГБТ+ молоді створює безпечне середовище.

Програми проти домашнього насильства включають гарячі лінії та притулки для підлітків. Інтеграція молоді з інвалідністю через універсальний дизайн робить послуги доступнішими. Моніторинг демографічних тенденцій, як низька народжуваність, формує пріоритети сімейної політики. Партнерства з бізнесом для стажувань будують мости між освітою та роботою. Цифрова грамотність протидіє дезінформації. Культурна дипломатія через обміни зміцнює міжнародні зв'язки. Залучення молоді до розробки політик через ради та форуми забезпечить релевантність.

Освітні гранти для сільської молоді зменшать урбаністичний розрив. Програми проти корупції в освіті гарантують чесний доступ. Спортивна інфраструктура в громадах мотивує до здорового життя. Менторство для молодих ветеранів сприяє реабілітації. Екологічні табори формують відповідальність. Фінансова підтримка стартапів стимулює інновації. Культурні гранти для митців зберігають ідентичність. Регіональні програми проти безробіття фокусуються на локальних галузях. Психотерапевтичні групи для студентів зменшують вигорання. Дуальна освіта в агросекторі підтримує сільське господарство. Громадянські кампанії проти дискримінації будують толерантність.

Волонтерські мережі координують допомогу в кризах. Онлайн-платформи роблять навчання доступним. Міжнародні стажування розширюють горизонти. Гендерні квоти в програмах забезпечують рівність. Екологічні проекти впливають на політику. Культурні центри інтегрують мігрантів. Фінансова освіта в школах запобігає ризикам. Спортивні ліги розвивають командну роботу. Психологічна допомога онлайн для віддалених районів. Програми для батьків-студентів балансують ролі. Інклюзивні табори для дітей з особливими потребами. Моніторинг здоров'я через аплікації. Партнерства з НГО для захисту прав. Регіональні бюджети на молодіжні проекти. Цифрові бібліотеки для самоосвіти. Культурні обміни з ЄС. Волонтерство в екології. Старання для IT-молоді. Гарячі лінії проти булінгу. Освітні реформи для профтехів. Громадські ради з молоді. Фінансові стимули для мігрантів. Спортивні програми реабілітаційні. Психоаналіз для постконфліктної молоді. Дуальна модель у туризмі. Кампанії за права ЛГБТ+. Мережі менторів онлайн. Гранти на зелені стартапи. Культурні фестивалі регіональні [2, с. 24].

Розширення мережі гарячих ліній для кар'єрних консультацій дозволить оперативно реагувати на запити молоді щодо професійного зростання, особливо в умовах швидких змін на ринку праці. Інтеграція елементів штучного інтелекту в системи моніторингу соціальних послуг полегшить прогнозування ризиків, як-от безробіття чи психологічні кризи, на основі даних про поведінку та тенденції. Програми для підтримки молодих сімей, включаючи консультації з планування бюджету та балансу роботи й побуту, допоможуть протидіяти демографічним втратам. Розвиток інфраструктури для спортивних і культурних хабів у малих містах стимулюватиме соціальну активність і зменшить відчуття ізоляції. Міжнародні обміни студентами з акцентом на практичні навички, як-от у сфері цифрових технологій, розширять горизонти та сприятимуть поверненню кваліфікованих кадрів.

Впровадження програм проти цифрової нерівності, з безплатним доступом до інтернету та гаджетів для молоді з малозабезпечених сімей, усуне бар'єри для освіти та працевлаштування. Культурні ініціативи, орієнтовані на збереження регіональних традицій, як фольклорні фестивалі чи майстер-класи з народних ремесел, зміцнять національну ідентичність. Психологічні тренінги для вчителів і кураторів допоможуть ефективніше виявляти проблеми серед учнів і студентів. Дуальна освіта в креативних галузях, як дизайн чи медіа, поєднає творчість з комерційними навичками. Громадські кампанії за екологічну свідомість залучать молодь до акцій з очищення довкілля та моніторингу забруднень.

Мережі підтримки для молодих підприємців, з доступом до інкубаторів і венчурного фінансування, стимулюватимуть стартапи в пріоритетних секторах, як агротех чи зелена енергетика.

Гранти на наукові дослідження для студентів мотивуватимуть до інновацій у вирішенні соціальних проблем. Регіональні програми реабілітації для молоді з особливими потребами, включаючи адаптивні спорт і терапію, покращать інтеграцію. Цифрові платформи для волонтерства координуватимуть зусилля в гуманітарних проектах. Освітні тури по Україні знайомитимуть з культурною спадщиною та локальними можливостями. Громадські бюджети з участю молоді в розподілі коштів підвищать відповідальність і прозорість.

Фінансова допомога на транспорт для студентів з віддалених районів полегшить доступ до вишів. Спортивні програми з фокусом на жіночий спорт зменшать гендерні стереотипи. Психотерапевтичні центри в університетах надаватимуть безплатну допомогу для подолання стресу сесій. Дуальна модель у сфері охорони здоров'я готуватиме молодих медиків до практичної роботи. Кампанії проти кіберзлочинів навчатимуть безпеці в онлайн-просторі. Мережі менторів для етнічних меншин забезпечать культурну чутливість. Гранти на культурні проекти для молоді з окупованих територій допоможуть у реінтеграції. Культурні студії з онлайн-компонентом робитимуть освіту доступною для всіх [4, с. 149].

Програми проти соціальної ізоляції, з клубами за інтересами та онлайн-спільнотами, зміцнять зв'язки. Студентські лабораторії для соціальних експериментів розвиватимуть критичне мислення. Інтеграція внутрішньо переміщених осіб через професійні курси прискорить адаптацію. Моніторинг гендерної рівності в програмах забезпечить справедливий розподіл ресурсів. Партнерства з приватним сектором для корпоративних стажувань створять реальні кар'єрні траєкторії. Регіональні молодіжні центри стануть хабами для ідей і подій. Цифрові курси з підприємництва безплатно розширять навички. Культурні проекти з діаспорою збагатять обмінами. Волонтерство в медичних ініціативах навчить емпатії. Старання для молодих агрономів підтримають аграрний сектор.

Гарячі лінії для ветеранів молоді надаватимуть комплексну допомогу. Освітні реформи з гібридними форматами адаптуються до індивідуальних графіків. Громадські ініціативи з екології залучать до локальних змін. Фінансові кредити з низькими відсотками для молодих сімей стимулюватимуть стабільність. Спортивні школи з інклюзивними групами об'єднують різноманітність. Психологічні групи для батьків-студентів розв'яжуть конфлікти поколінь. Дуальна освіта в логістиці підготує до глобальних ланцюгів постачань. Кампанії за права етнічних меншин підвищать толерантність. Мережі підтримки для ЛГБТ+ молоді створять безпечні простори. Гранти на науку для регіональних талантів розподілять можливості рівномірно.

Отже, удосконалення системи соціального захисту молоді в Україні через комплексний підхід, що поєднує законодавчі реформи, цифровізація, регіональну адаптацію та міжнародне партнерство, не лише вирішить поточні виклики, але й забезпечить стале суспільне зростання, перетворюючи молодь на активного рушія змін.

Список літературних джерел:

1. Закон України «Про основні засади молодіжної політики». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>.
2. Вовчук В. Питання правової регламентації соціального захисту молоді в Україні. Правова система України в умовах європейської інтеграції: погляд студентської молоді: *Збірник тез доповідей I Міжнародної студентської наукової конференції*. Тернопіль, 2021. С. 23–26.
3. Гуцалова М. Молодь як об'єкт державної молодіжної політики. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua:8080/handle/123456789/26850>
4. Співак Я., Співак Л., Івкова О. Реалізація державної політики із соціального захисту управ молоді України: реалітаперспективи. *Гуманізація навч.-вихов. процесу*: зб. наук. пр./ Донбас. держ. пед. ун-т. Харків, 2022. № 1(99). С. 144–151.

Прокопчук Настя Андріївна, магістр

Національний фармацевтичний університет

Науковий керівник – к.е.н. доцент Деренська Яна Миколаївна

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНИМИ РЕСУРСАМИ

Повоєнний розвиток України базуватиметься на активізації діяльності організацій з відновлення зруйнованих активів, що, у свою чергу, потребуватиме удосконалення управлінських підходів до оптимального використання обмежених ресурсів та забезпечення балансування між результативністю та ефективністю інвестування. Одним з напрямів вирішення означених проблем є інтенсифікація використання підходів проєктного менеджменту, який дозволяє раціонально розподілити ресурси за роботами проєкту, враховуючи час, обмеження та забезпечення їх виконання.

Поняття «ресурс» в методології управління проектами трактується доволі всеосяжно: все, що має в своєму розпорядженні проєкт, – зокрема трудові, фінансові і матеріальні, технічні ресурси, команда проєкту, час (тривалості, терміни обмеження), інформація, знання і технології – є взаємозв'язаними ресурсами проєкту. Подекуди виокремлюють лише людські ресурси та фізичні (тобто всі інші, окрім людських) [3].

Згідно досліджень В. І. Главатських, урахування відмінностей між ресурсами дозволяє розглядати у проєктному менеджменті такі їх види: кадрові; матеріально-технічні; інформаційні; фінансові [1]. При цьому науковець групує всі ресурси на реальні та фінансові. До характеристик кадрових ресурсів автор відносить кваліфікаційний профіль, вміння та продуктивність, однак зазначає, що необхідність персоналу багатьох кваліфікацій обумовлює багатоваріантність, тобто є джерелом ризику неможливості заміни одної групи працівників іншою при виконанні специфічних (або унікальних) проєктних робіт. Особливостями об'єднаних матеріальних і технічних ресурсів (сировина, тара, енергетичні ресурси, паливо, а також обладнання тощо) є потреба у виконанні процесів придбання оборотних та необоротних активів, зберігання запасів, тобто ключовим аспектом є впровадження інструментів логістики постачання, зберігання, складування ресурсів. Виокремлення обладнання передбачає необхідність перевірки його технічних характеристик, здатності виконувати технологічні операції, тобто готовність до виконання запланованих проєктних робіт у чітко визначенні часові інтервали з внормованими параметрами якості. Складність застосування інформаційних ресурсів В. І. Главатських визначає через проблеми в ідентифікації інформації, необхідності використання різних джерел [1]. До цієї характеристики, на нашу думку, також слід додати необхідність перевірки об'єктивності, достовірності, точності та оптимального обсягу потрібної для прийняття проєктних рішень інформації. Означений ресурс тісно пов'язаний з процесами управління комунікаціями у проєкті. Обмеженість фінансових ресурсів також потребує розуміння достатньої їх кількості, джерел отримання та розподілу за окремими роботами, часом використання та виконавцями. Цей вид ресурсів є особливим, оскільки, фінансові ресурси, з одного боку, дозволяють формувати інші проєктні ресурси (купувати матеріальні та технічні, наймати додатковий персонал та ін.), з іншого боку, можуть бути ключовим обмеженням проєкту у разі проблем з обсягом або вартістю залучення необхідних фінансових ресурсів.

Управління ресурсами – одна з підсистем управління проєктом. Вона включає процеси планування, закупівель, постачання, розподілу, обліку і контролю ресурсів, насамперед, трудових і матеріальних. Основне завдання управління ресурсами полягає у забезпеченні їх оптимального використання для досягнення запланованих результатів проєкту.

Управління ресурсами проєкту починається з процесу планування. Цей процес здійснюється на підставі даних проєктно-кошторисної документації, яка формується за загальним планом проєкту. На етапі планування проводиться збалансований аналіз комплексу робіт і споживаних ресурсів з урахуванням обмежень та їх прогностичний розподіл на основі графіків потреби в ресурсах.

Планування ресурсів за проєктом є основою визначення потреб в ресурсах за часом і визначення можливості забезпечення ресурсами для укладення контрактів щодо припасування ресурсів, планування постачання ресурсів, а також основа розподілу вже придбаних ресурсів за роботами проєкту. Доволі часто опис ресурсів міститься у запиті комерційної пропозиції (елемент тендерної документації з комплексною характеристикою складних робіт за проєктом), декларації робіт (розгорнутий опис результатів проєкту), тобто документах, які характеризують управління постачанням та логістичний менеджмент у межах проєкту. Оскільки результатом планування є створення базового плану (який є початковою затвердженою версією результату для подальшого контролю та порівняння з фактичними параметрами), то в ньому відображається й базовий план управління ресурсами. Наочність досягається через формування аналітичної панелі – набору графічних елементів для подальшого оцінювання прогресу виконання проєкту.

Як основна складова управління проєктами, ресурсне планування включає певні етапи, зокрема: розробку і збалансований аналіз комплексів робіт і ресурсів, спрямованих на досягнення мети проєкту; розробку системи розподілу ресурсів і призначення відповідальних виконавців; контроль за ходом робіт – порівняння планових параметрів робіт з фактичними і впровадження коригувальних дій. Ресурси виступають як забезпечуючі компоненти робіт за проєктом, що включають виконавців, енергію, матеріали, обладнання тощо. Відповідно з кожною роботою можна зв'язати функцію потреби в ресурсах і розрахувати методами календарного планування потреби в ресурсах за проєктом в цілому і методами вирівнювання забезпечити відповідність потреб наявності або можливостям забезпечення ресурсами.

В. І. Главатських пов'язує ресурсне забезпечення з фазою життєвого циклу проекту, розглядаючи одноразове постачання у разі предиктивного підходу до планування, покрокове – для ітеративного життєвого циклу, кількарізне постачання середніми партіями – для інкрементального підходу, невеликі постачання через невеликі інтервали – для гнучкого підходу [1].

Доволі цікавим є математичне та графічне відображення процесів управління матеріальними ресурсами, представлене у роботі [2]. С. Ю. Даншина як входи процесу визначає організаційні активи проекту, чинники зовнішнього середовища, перелік ресурсів, а виходами – ресурсні вимоги, ресурсний календар, план управління ресурсами проекту, вимоги до оплати ресурсів, структуру логістичного ланцюга постачання. Процесами моделі інформаційних потоків управління матеріальними ресурсами проекту автор визначає оцінку ресурсів, управління придбанням та постачанням ресурсів, розподіл ресурсів, управління запасами ресурсів. У свою чергу, оцінка ресурсів передбачає виконання субпроцесів створення плану управління ресурсами та оцінювання ресурсного управління, процес придбання та постачання – підпроцеси створення плану постачання, організації та контролю постачання ресурсів, розподіл ресурсів – підпроцеси планування розподілу ресурсів у логістичному ланцюзі, організацію постачання ресурсів до точок використання та контролю розподілу ресурсів, процес управління запасами включає планування управління запасами, регулювання рівня залишків запасів та контроль показників ефективності управління запасами проекту [2].

Інструмент у проектному менеджменті – це дещо відчутне (наприклад, шаблон чи комп'ютерна програма), що використовується при виконанні операції з метою отримання продукту або результату. Тобто, на нашу думку, інструменти можна поділити на методичні та інформаційні. У нашому дослідженні увага зосереджена на першому елементі – специфічних шаблонах управління проектними ресурсами (таблицях, схемах, діаграмах). Інструменти проектного менеджменту є засобами, за допомогою яких здійснюється складна сукупність процесів управління проектами.

Оскільки роботи проекту для свого виконання потребують різноманітних ресурсів, після визначення їх переліку і кількості будується матриця розподілу ресурсів за проектними роботами. Одним із найбільш застосовуваних інструментів проектного менеджменту є так зване «дерево». Отже, для управління ресурсами – це ієрархічна структура ресурсів (Resource Breakdown Structure), тобто структура ресурсів, яку організовано за категоріями і типами ресурсів. Використовується при вирівнюванні ресурсів у розкладі проекту, а також для розробки розкладу з обмеженнями за ресурсами, можна також використовувати для визначення й аналізу призначення виконавців у проекті [3].

Оцінка обсягу необхідних ресурсів виконується окремо по кожній роботі проекту та виду необхідного ресурсу. Кількість ресурсу залежить від обсягу робіт, яку треба виразити у трудомісткості роботи.

Планування потреби у ресурсах по роботах здійснюється складанням відповідної таблиці. Визначення сукупної потреби у трудових ресурсах проводиться по кожній роботі та кожному виду професії.

Для відображення наявних ресурсів складаються таблиці та гістограми наявності ресурсів у розрізі календарного часу. Кількість наявних ресурсів фіксується у розрізі календарного часу з урахуванням святкових чи вихідних днів, або запланованих відпусток задіяних у виконанні проекту фахівців. Також може бути побудований календар ресурсів та профіль їх доступності.

Календар ресурсів – це календар робочих і неробочих днів, який визначає у які дати кожний ресурс може чи не може бути використаний. Зазвичай містить певні робочі і неробочі періоди кожного ресурсу [3].

У процесі побудови матриці розподілу ресурсів по роботах будується профіль доступності ресурсів, за допомогою якого відображається наявність ресурсів у кожний момент часу реалізації проекту.

Прогноз необхідної кількості певного виду ресурсу в розрізі проектних робіт накладається на календарний графік для ранніх строків реалізації проекту.

Календарний графік потреби у певному виді ресурсу будується у виді таблиці, колонки якої – це дні виконання робіт проекту, рядки – певні роботи за проектом; на перетині вказується кількість необхідних ресурсів на кожний день, зазначається запас часу. Календарний графік потреби у ресурсі дозволяє виявити її у розрізі розкладу (тобто дат використання), обсягів (тобто яка кількість ресурсу необхідна) і робіт (тобто скільки необхідно ресурсу за кожною роботою).

Для оцінки і планування проектних ресурсів (трудових, технічних, матеріальних, фінансових, інформаційних) застосовується такий інструмент як ресурсна гістограма.

РМВОК визначає гістограму ресурсів як стовбчасту горизонтальну діаграму, яка показує час роботи ресурсу згідно розкладу протягом кількох часових періодів [3]. Доступність ресурсу може бути зображена лінією для можливості порівняння. На розташованих поряд один з одним стовбцях можна відобразити фактичний час використання ресурсу у процесі виконання проекту.

Гістограма потреби у певному виді ресурсу являє собою графік, вісь абсцис якого – дні виконання проекту, вісь ординат – необхідна кількість ресурсу. Ресурсна гістограма дозволяє наочно побачити загальну кількість (обсяги) необхідного виду ресурсу по кожній даті (дню) реалізації проекту, співставити з наявною кількістю даного ресурсу у певний період часу (на певну дату) і виявити проблеми надлишку або недостатності цього виду ресурсу.

З метою поліпшення завантаження ресурсів здійснюється згладжування ресурсних гістограм шляхом зміни типу логічних зв'язків або зміщення некритичних робіт у межах запасу часу. Етапи процесу згладжування ресурсної гістограми: пошук джерел інформації щодо характеристики ресурсів; визначення пріоритетів у розподілі ресурсів; перерозподіл ресурсів.

Також, одним з методів управління проєктними ресурсами є їх вирівнювання. Вирівнювання ресурсів – це будь-яка форма аналізу мережі розкладу, у якій строки (дати початку і завершення) визначаються з урахуванням обмежень на ресурси (наприклад, обмежений доступ до ресурсів або складність управління ступенем їх наявності).

Узагальнюючи визначені раніше підходи до моделювання ресурсів, зазначимо, що при вирівнюванні ресурсів використовують такі підходи:

- розбиття паралельних робіт (призводить до збільшення часу виконання проекту);
- збільшення тривалості робіт (призводить до збільшення часу виконання проекту);
- розрив робіт (призводить до збільшення часу виконання проекту);
- призначення додаткових ресурсів і/або зміна їх профілю (призводить до збільшення вартості проекту);
- змішаний підхід (призводить до збільшення часу і вартості проекту).

У всіх варіантах вирівнювання відбувається або збільшення часу, або зростання вартості проекту. У загальному випадку існує співвідношення невизначеності між основними показниками проекту: часом, вартістю та якістю. З поліпшенням одного параметру завжди спостерігається погіршення двох інших. Головне завдання проєктного менеджера при оптимізації плану проекту полягає у визначенні оптимального балансу між означеними трьома показниками. Після оптимізації календарного план-графіку проекту з урахуванням обмежень на ресурси розробляється реальний план проекту.

Для відслідковування значної кількості показників за проєктом (контролю виконання метрик), як зазначалося вище, рекомендується використовувати аналітичну панель (зазвичай, електронну). На ній поєднується текстова, таблична, графічна інформація (часто з використанням кольорових індикаторів за визначеною шкалою досягнення позитивних, нейтральних чи негативних відхилень) щодо статусу проєкту, загальної інформації про його виконання, показників розкладу, ресурсів, бюджету за ключовими операціями із зазначенням статусу виконання, а також зазначаються загрози та нагоди, ризики та обставини. До подібних інструментів відслідковування також можна віднести інформаційні табло з комбінуванням опису різних проєктних параметрів, у тому числі, й ресурсних.

Список літературних джерел

1. Главатських В. І. Управління матеріальними ресурсами як підпроєкт проєкту розвитку судноплавної компанії (2024). *Економіка та суспільство*, 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-108> (дата звернення 08.10.2025).
2. Danshyna, S. (2021). General approach to project material resources management. *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, 1 (15), 43–52. URL: <https://doi.org/10.30837/ITSSI.2021.15.043> (дата звернення 08.10.2025).
3. Настанови до зводу знань з управління проєктами (Настанова РМВОК) та Стандарт з управління проєктами. Сьоме видання// Project ManagementInstitute, 2021. 274 с.

Пузирна Наталія Станіславівна
кандидат юридичних наук, доцент

Національний університет «Чернігівська політехніка»

СУЧАСНИЙ СТАН ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ КРІЗЬ ПРИЗМУ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Державне управління є складовою політичного управління, тобто є процесом реалізації державної виконавчої влади як засобу функціонування будь-якої соціальної спільноти. Однією з рис

державного управління є наявність необхідної умови їх виникнення, яка полягає у наявності суб'єкта, наділеного владними повноваженнями для здійснення управлінських функцій.

Державне управління (публічне управління) – вид діяльності держави, здійснення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод [1, с. 32].

Оскільки будь-яке управління здійснюється за допомогою принципів, відповідно і державне управління не виключає такої можливості.

Принципи державного управління – це комплексна система стандартів, що відображає цінності та поведінку, яких громадяни та підприємства очікують від сучасного державного управління. Вони розроблені, щоб скеровувати відомства у справах розширення ЄС та політики сусідства в їхніх реформаторських зусиллях, спрямованих на усунення недоліків у державному управлінні та виконання вимог ЄС щодо однієї з «основ» процесу вступу.

Перше видання принципів державного управління було опубліковано в 2014 році. Подальші зміни, вже відбулися у 2023 року, де вже була оновлена структура відповідно до найновіших стандартів і практик в ЄС [2]. Налічується 32 принципи, які окреслюють цінності, поведінку та результати, тоді як 270 підпринципів надають більш детальні вказівки щодо того, як досягти цих результатів і забезпечити належний адміністративний потенціал.

Структура принципів державного управління у оновленому виданні 2023 року відповідає шести тематичним напрямкам. Ознайомитися з станом реалізації основних питань за цими напрямками дозволяють моніторингові звіти Програми SIGMA. За основу для формування таких звітів береться набір стандартних показників, які засновані на принципах державного управління.

Стратегія розвитку системи державного управління має за мету підвищення управлінської спроможності органів виконавчої влади щодо формування системи професійної публічної служби та розбудову ефективних державних інституцій. Практична реалізація стратегії визначена нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, прийнятими у період з 2017 по 2025 роки, які визначили основні напрями реформування та оптимізації органів виконавчої влади в Україні. Це Постанови КМУ «Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади» від 27 грудня 2017 р. № 1013-р; «Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки» від 8 лютого 2017 р. № 142; «Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки» від 21 липня 2021 р. № 831-р [3].

І оскільки, стратегічні засади реформи державного управління є одним з напрямків Програми SIGMA, слід звернути увагу на моніторинговий звіт «Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління». Це другий звіт після базової оцінки державного управління, здійсненої Програмою у 2018 та опублікованої у грудні 2023 року [4, с. 7].

Особливістю цього звіту є опис змін про результати оцінки державного управління в Україні з 2018 по 2023 рік у два періоди: перший - до кінця грудня 2021 року (тобто до початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну), другий від початку 2022 року до кінця червня 2023 року. Звіт окреслює стан реалізації кожного з шести питань, які є у фокусі Програми в Україні.

Резюме Звіту пояснює, що реформа державного управління залишається однією з пріоритетних тем політичного порядку денного в Україні ще з 2014 року; наша країна досягла стабільного прогресу у зміцненні стратегічних засад при реформуванні державного управління. Хоча через війну було порушено нормальне функціонування системи державного управління і навантаження на державну службу відповідно значним чином зросло, система державного управління пристосовувалася та реалізує проекти, які не пов'язані з воєнним станом.

Щодо оцінки сфери «Стратегічних засад реформи державного управління» здійснено за 4 принципами:

Принцип 1. Уряд розробив та впровадив ефективний порядок денний реформування державного управління, що відповідає на ключові виклики.

Принцип 2. Цілеспрямовано впроваджується реформа державного управління; визначено цільові результати, досягнення яких регулярно контролюється.

Принцип 3. Забезпечено фінансову стабільність реформи державного управління.

Принцип 4: Реформа державного управління має міцні та дієві управлінську і координаційну структури на політичному та адміністративному рівнях для управління процесом розробки та впровадження реформи.

Висновки щодо першого принципу такі, що протягом 2021 року Україна оновила свої стратегічні засади реформи державного управління, ухваливши два нові комплексні стратегічні документи: Стратегію реформування державного управління на 2022–2025 роки та Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки та плани заходів з їх реалізації, що є невід’ємними частинами обох стратегій, - які охоплюють усі сфери принципів державного управління.

Основні висновки щодо другого принципу відзначають дієву систему моніторингу та звітування і те, що інформацію про виконання запланованих заходів з реформування та досягнення встановлених цільових показників можуть отримувати всі заінтересовані сторони. Досягнення цільових показників за попередні п’ять років приблизно такі, як і за оцінюваний період.

Загальні висновки щодо третього принципу такі, що доволі слабкою є фінансова стабільність реформи державного управління через недоступність повної та вичерпної інформації про вартість запланованих заходів в рамках реформи державного управління. Хоча, фінансування найбільш витратних заходів в рамках Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 роки, забезпечувалося як за рахунок коштів державного бюджету на відповідний рік, так і в рамках проєктів, що фінансуються донорами. Це цілком відповідає планам.

Щодо четвертого принципу, то в моніторинговому звіті зазначено, що є чіткий розподіл на інституційному, структурному та персональному рівнях загальної координації реформи державного управління. Також було створено потужну структуру управління та координації на усіх рівнях. Відбувається систематичний збір, обговорення досягнень та викликів і ухвалення рішень. Відмічається належна співпраця між законодавчою та виконавчою гілками влади під час підготовки та впровадження реформ.

Єврокомісія у звіті щодо України наголосила, що «Україна має певний рівень підготовки у сфері реформи державного управління, але протягом звітного періоду досягнуто незначного прогресу. Незважаючи на те, що українська державна довела свою стійкість під час повномасштабного вторгнення, реформа нажалі сповільнилася або зупинилася в ряді секторів, але в той же час цифровізація надання послуг досягла високого рівня».

Таким чином, сучасний стан державного управління в Україні можна охарактеризувати ефективним у проведенні реформи державного управління. Порядок денний реформування державного управління в Україні наразі сформовано; визначено цільові результати та контрольний механізм їх досягнення. Дещо складними залишаються питання виконання показників реформи в Україні, що важливі для оцінки дієвості системи моніторингу та звітування, через повномасштабне вторгнення.

Список літературних джерел

1. Висоцький О. Ю., Висоцька О. Є., Шаров Ю. П. Основи державного управління. Конспект лекцій. У двох частинах. Частина I. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2008. 52 с.
2. Програма SIGMA. Принципи державного управління. Листопад 2023 р. URL: <http://surl.li/xxkomt>.
3. Основні висновки Звіту по Україні за 2023 рік / Офіційний сайт Європейського Союзу. 08.11.2023 р. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_23_5631.
4. Державне управління в Україні. Оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторингові звіти Програма SIGMA / Програма SIGMA. 2023 р. URL: <http://surl.li/qttqevx>.

Пушкар Тимофій Миколайович, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – Phd з публічного управління та адміністрування Рубан Д.О.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови воєнного стану в Україні зумовили безпрецедентні виклики для системи місцевого самоврядування, що вимагають переосмислення підходів до управління територіальними громадами. Руїнування інфраструктури, вимушене переміщення населення, економічна нестабільність та зростання соціальної напруги істотно вплинули на здатність органів місцевої влади забезпечувати належний рівень життєдіяльності громад. У таких умовах особливого значення набуває антикризове управління як ключовий механізм підтримки стійкості, безпеки та ефективного функціонування територіальних громад.

Антикризове управління у громадах передбачає не лише реагування на кризові явища, а й формування системи запобігання їх виникнення, створення ефективних інституційних та організаційних механізмів адаптації до нових викликів. У період воєнного стану це включає гнучке планування ресурсів, розвиток партнерства між владою, бізнесом та громадським сектором, а також підвищення рівня комунікаційної взаємодії між органами управління та населенням. Від ефективності таких дій залежить не лише соціальна стабільність, а й спроможність громад до післявоєнного відновлення.

Таким чином, дослідження питань антикризового управління територіальною громадою в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним та практично значущим. Воно спрямоване на виявлення механізмів підвищення стійкості місцевих систем управління, забезпечення безперервності надання базових послуг населенню та розроблення стратегій відновлення соціально-економічного потенціалу територій. Результати такого аналізу можуть стати підґрунтям для удосконалення державної політики у сфері децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування у системі національної безпеки України.

Антикризове управління територіальними громадами в умовах воєнного стану є ключовим інструментом забезпечення стабільності функціонування місцевих систем влади та збереження життєздатності населення. Воно охоплює комплекс скоординованих дій, спрямованих на запобігання, мінімізацію та подолання негативних наслідків кризових ситуацій, що виникають внаслідок воєнних дій, економічної нестабільності чи соціальних потрясінь [1]. Таке управління базується на засадах стратегічного планування, оперативного реагування та взаємодії між усіма суб'єктами публічної влади, бізнесу та громадянського суспільства.

Основними засадами ефективного антикризового управління є оперативність, координація дій, комунікаційна відкритість, соціальна відповідальність та гнучкість управлінських рішень. У кризових умовах саме швидкість прийняття рішень, узгодженість дій між різними рівнями влади та чіткість інформаційних потоків визначають ефективність системи реагування. При цьому важливо, щоб управлінські рішення базувалися на достовірних даних і враховували особливості конкретної громади – її ресурсний потенціал, демографічну структуру, географічне положення та рівень безпеки.

Першим ключовим напрямом антикризового управління є організаційно-координаційний, що передбачає створення кризових штабів, антикризових комісій та координаційних центрів. Їхня діяльність має бути спрямована на моніторинг ситуації, прогнозування ризиків та забезпечення чіткої взаємодії між місцевими органами влади, військовими адміністраціями, службами цивільного захисту та представниками громадського сектору. Важливою складовою є розробка алгоритмів дій у разі виникнення надзвичайних ситуацій та відпрацювання механізмів мобілізації ресурсів.

Іншим напрямом є фінансово-економічний, який має вирішальне значення для підтримки життєдіяльності громади. Він включає раціональний перерозподіл бюджетних ресурсів, оптимізацію витрат, запровадження антикризових фінансових резервів, залучення грантових, донорських та міжнародних коштів. Особливу увагу необхідно приділяти підтримці малого та середнього бізнесу, який виступає основним джерелом робочих місць та податкових надходжень. Створення сприятливих умов для підприємницької активності сприяє економічній стійкості громади навіть у період війни.

Соціальний напрям антикризового управління має на меті забезпечення базових потреб населення, особливо найвразливіших категорій громадян. Йдеться про організацію системи соціальної допомоги, підтримку внутрішньо переміщених осіб, забезпечення гуманітарних потреб та реалізацію програм психологічної підтримки. Особливу роль у цьому відіграють волонтерські організації та благодійні фонди, які часто доповнюють зусилля органів місцевої влади у наданні допомоги населенню.

Важливою складовою є комунікаційний напрям, що передбачає забезпечення прозорості управлінських рішень, ефективну взаємодію між владою та громадянами, а також підтримку інформаційної безпеки [2]. Оперативне інформування населення про дії органів влади, доступ до публічної інформації та своєчасне спростування дезінформації підвищують рівень довіри до влади. У кризовий період комунікація стає не лише інструментом управління, а й важливим засобом соціальної стабілізації.

Крім зазначених напрямів, ефективне антикризове управління потребує розвитку кадрового потенціалу місцевого самоврядування. Високий рівень професійної компетентності управлінців, їхня здатність до прийняття нестандартних рішень та використання сучасних цифрових інструментів управління суттєво підвищують якість управлінських процесів. Необхідною є також система підвищення кваліфікації кадрів з питань кризового менеджменту, планування безпеки та ризик-менеджменту.

Суттєве значення має інституційна взаємодія між громадами. В умовах війни доцільно розвивати міжмуніципальне співробітництво, що дозволяє об'єднувати ресурси для вирішення спільних проблем – забезпечення транспортування гуманітарних вантажів, відновлення інфраструктури чи організації евакуаційних заходів. Така співпраця підвищує стійкість системи місцевого управління в цілому та сприяє формуванню мережових моделей підтримки громад.

Не менш важливим аспектом є інтеграція антикризового управління у стратегії сталого розвитку територіальних громад, що забезпечує не лише оперативне реагування на кризові ситуації, а й формування довгострокової стійкості соціально-економічної системи. Такий підхід передбачає поєднання короткострокових заходів реагування з довгостроковим стратегічним плануванням, спрямованим на підвищення спроможності громад до самовідновлення та подальшого розвитку. В межах сталого розвитку важливо формувати нову управлінську парадигму, орієнтовану на безперервність соціально-економічних процесів, адаптацію до змін та збереження потенціалу майбутніх поколінь.

Планування післякризового відновлення має охоплювати комплекс заходів, спрямованих на відбудову критичної інфраструктури, модернізацію житлово-комунального господарства, відновлення транспортних та енергетичних мереж, розвиток системи освіти та охорони здоров'я. Відновлення цих елементів є базовою умовою для стабілізації життєдіяльності населення та стимулювання економічної активності. Водночас важливо враховувати принципи екологічної доцільності, енергоефективності та раціонального використання природних ресурсів, що є невід'ємними складовими сталого розвитку.

Особливого значення в цьому процесі набуває економічна диверсифікація та підтримка місцевого підприємництва. Створення сприятливих умов для малого та середнього бізнесу, розвиток соціального підприємництва та кооперативних форм господарювання сприяють зниженню залежності громад від зовнішніх джерел фінансування. Успішна реалізація цих напрямів можлива за умови налагодження партнерства між органами місцевої влади, бізнесом, громадським сектором та міжнародними організаціями, що забезпечує синергійний ефект від спільних дій.

Необхідною умовою ефективного післякризового відновлення є також цифровізація управлінських процесів та впровадження інноваційних технологій. Використання цифрових платформ для моніторингу соціально-економічних показників, управління ресурсами, комунікації з громадянами та залучення інвестицій підвищує прозорість і підзвітність місцевої влади. Інноваційні підходи дозволяють створити адаптивну систему управління, здатну швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є особливо важливим у поствоєнний період.

Таким чином, процес післякризового відновлення територіальних громад має бути спрямований не лише на повернення до довоєнного рівня функціонування, а на формування якісно нової, стійкої, інноваційної та безпечної системи управління. Інтеграція антикризових механізмів у стратегії сталого розвитку забезпечує комплексний підхід до управління – від короткострокового реагування на виклики до довгострокового стратегічного розвитку. Це створює передумови для підвищення конкурентоспроможності територій, зміцнення їхнього людського потенціалу та формування соціально орієнтованої моделі управління майбутнього.

Реалізація зазначених напрямів антикризового управління сприяє зменшенню дестабілізуючих факторів, підвищенню рівня згуртованості громади, формуванню довіри до органів місцевої влади та створенню передумов для ефективного післявоєнного відновлення. Таким чином, антикризове управління виступає не лише механізмом реагування на загрози, а й важливим інструментом стратегічного розвитку територіальних громад, що визначає їх роль у системі державного управління та національної безпеки України.

Таким чином, антикризове управління територіальною громадою в умовах воєнного стану є фундаментальною складовою сучасної системи місцевого самоврядування. Його ефективність визначає не лише здатність громади протистояти кризовим викликам, а й рівень її соціально-економічної стабільності, стійкості управлінських процесів та довіри громадян до влади. У кризових умовах воно стає основою забезпечення безпеки, адаптації до нових реалій та відновлення життєдіяльності на територіях, що зазнали руйнувань чи тимчасової дестабілізації.

Системний підхід до антикризового управління передбачає інтеграцію організаційних, фінансових, соціальних та комунікаційних інструментів. Ключову роль при цьому відіграють скоординовані дії органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій, бізнесу та громадського сектору. Саме поєднання адміністративних та соціальних ресурсів дає можливість зменшити вплив кризових явищ, підвищити згуртованість населення та сформувати ефективні механізми взаємодії між владою та громадянами.

Успішність антикризового управління визначається також рівнем кадрової спроможності громади, розвитком комунікативних практик та використанням інноваційних підходів у прийнятті управлінських рішень. Гнучкість, швидкість реагування, обґрунтованість управлінських дій та стратегічне планування формують основу сучасної антикризової моделі управління, орієнтованої не лише на подолання наслідків війни, а й на довгостроковий розвиток.

Таким чином, антикризове управління має розглядатися як безперервний процес, спрямований на зміцнення спроможності територіальної громади до саморегуляції, адаптації та розвитку. Його ефективна реалізація забезпечує постійний соціально-економічний розвиток громад у воєнний та післявоєнний періоди, сприяє зміцненню національної безпеки та створює підґрунтя для модернізації системи публічного управління в Україні.

Список літературних джерел:

1. Одношєвна, О., Мінковська, А., & Саванчук, Т. (2023). Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-9>
2. Пронько, Л., Колесник, Т., & Гуцол, М. (2024). Вплив децентралізації на ефективність управління в об'єднаних територіальних громадах України. *Економіка та суспільство*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-62>
3. Закон України “Про правовий режим воєнного стану” від 12.05.2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-VIII>
4. Носань, Н., Борисенко, О., & Назаренко, Т. (2024). Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18>
5. Офіційний сайт Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України. (2024). *Методичні рекомендації щодо підвищення стійкості громад у кризових умовах*. URL: <https://www.minregion.gov.ua>
6. Verkhovod, I., Sysoiev, O., Marukhlenko, O., Haleta, Y., & Polishchuk, N. (2025). Procesos de transformación en el ámbito social bajo la ley marcial: retos y oportunidades. *Interacción Y Perspectiva*, 15(2), 570-582. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15092411>
7. Marukhlenko, O., & Kuzmenko, D. (2024). Політика згуртованості в ес: досвід для України. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(13), 329-340. <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/294>

Рябець Катерина Анатоліївна,

доктор наук з державного управління, доцент

Акіліна Олена Володимирівна,

кандидат економічних наук, доцент

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТРУДОВОГО ПРАВА У ДОБУ ГНУЧКИХ УПРАВЛІНСЬКИХ МОДЕЛЕЙ

Сучасні управлінські моделі, зокрема, agile, lean, проектно-матричні, докорінним чином змінюють підходи до організації праці. Вони базуються на автономії команд, гнучких графіках роботи, скорочених циклах прийняття рішень та зміщенні акценту з формального підпорядкування на результат. Проте, слід зазначити, що чинне трудове законодавство України залишається орієнтованим на традиційні вертикальні організаційні структури управління, що зумовлює колізії у сфері найму, дистанційної зайнятості, відповідальності та соціального захисту працівників. Актуальність дослідження визначається саме необхідністю правового та управлінського осмислення цих трансформацій і пошуку збалансованої моделі взаємодії між трудовим правом та управлінськими практиками. Мета дослідження полягає у визначенні напрямів адаптації трудового права України до умов гнучких управлінських моделей, зокрема у контексті сучасних викликів цифровізації, дистанційної (гібридної) зайнятості та трансформації ролі роботодавця.

У країнах Європейського Союзу протягом останнього десятиліття відбувається системна модернізація трудового законодавства у відповідь на цифровізацію та розвиток нових управлінських парадигм. Європейська комісія у Директиві (EU) 2024/2831 від 23 жовтня 2024 року про поліпшення умов праці на платформах визначила ключовий принцип верховенства фактів, згідно якого «встановлення існування трудових відносин повинно керуватися, перш за все, фактами, що стосуються фактичного виконання роботи, включаючи використання автоматизованих систем моніторингу або автоматизованих систем прийняття рішень в організації роботи на платформі, незалежно від того, як ці відносини визначені в будь-якій договірній угоді, яка могла бути укладена між залученими сторонами» [1]. Це положення є особливо актуальним у випадку роботи на платформах, де договірні умови часто визначаються в односторонньому порядку. Воно спрямоване

на забезпечення соціального захисту осіб, які виконують роботу через цифрові платформи, а у більш ширшому контексті – у проектних і стартапних командах, що функціонують за гнучкими управлінськими моделями.

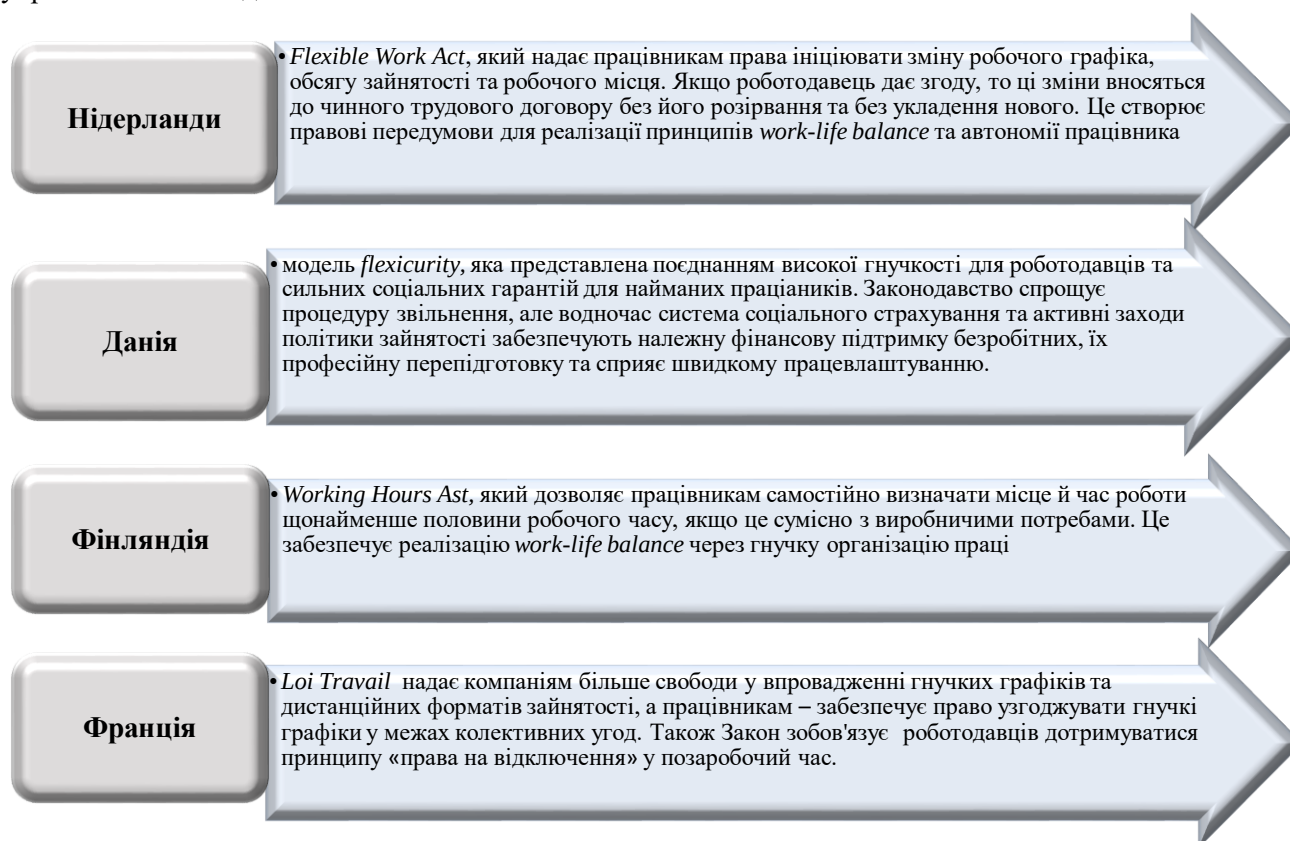


Рис. 1 Європейські моделі правового регулювання гнучких форм праці
Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [2-5].

Показовими є приклади держав, що запровадили власні механізми регулювання гнучких форм праці, які представлені на рис. 1. Як можна побачити, європейська модель гнучкості ґрунтується не на ослабленні прав працівників, а на перенесенні акценту з контролю на довіру, з жорсткої регламентації на узгодження інтересів сторін трудових відносин.

В Україні, як і в європейських країнах, трансформація трудового законодавства поступово відбувалася під впливом цифровізації, а згодом пандемії COVID-1, що актуалізувала питання дистанційної зайнятості та правового регулювання нових форм праці. Нині до цих чинників додаються виклики, зумовлені воєнним станом, які потребують підвищеної гнучкості в управлінні та забезпечення соціальної стабільності. Попри те, що Кодекс законів про працю України [6] було ухвалено ще у 1972 році, він залишається чинним й продовжує виконувати системоутворюючу роль у національній правовій моделі. З одного боку, цей документ відображає специфіку організації праці, притаманну централізованій плановій економіці, але з іншого – є одним із найбільш соціально орієнтованих актів трудового права в Європі. Його гуманістична основа полягає у гарантуванні високих стандартів захисту працівників, стабільності зайнятості, права на відпочинок і соціальної безпеки. Водночас саме соціальна спрямованість Кодексу, сформована в умовах попередньої економічної моделі, ускладнює його адаптацію до реалій цифрової, гнучкої та проектно-орієнтованої економіки, у якій все більшого значення набувають нестандартні форми зайнятості, тимчасові контракти та дистанційна робота.

Перші системні кроки у напрямі модернізації трудового права було зроблено із прийняттям Закону України №1213-IX від 4 лютого 2021 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу» [7]. Цей Закон заклав правові основи для реалізації нових форматів зайнятості, уперше закріпив поняття дистанційної та надомної роботи, визначив порядок укладення письмових трудових договорів з умовами відділеної праці та дозволив використання електронного документообігу у трудових відносинах. Зазначені нововведення стали

першим кроком до синхронізації українських норм із європейськими підходами digital labour law, де акцент робиться не на місці виконання роботи, а на результатах діяльності працівника. Також у 2021 році набув чинності Закон України «Про медіацію» №1875-IX [8], який відкрив нові можливості для врегулювання трудових спорів позасудовими засобами. Його прийняття мало особливе значення в контексті формування нової управлінської культури, орієнтованої на довіру, партнерство й превентивне вирішення конфліктів у колективах. Для керівників і HR-фахівців це означало розширення управлінського інструментарію у сфері трудових відносин і підвищення психологічної стійкості організацій. Наступним важливим етапом стала поява Закону України №2136-IX від 15 березня 2022 року «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [9], який тимчасово створив правовий режим підвищеної управлінської гнучкості. Умови воєнного стану вимагають оперативного прийняття управлінських рішень щодо зміни істотних умов праці, залучення працівників до виконання завдань поза місцем розташування підприємства, а також можливості призупинення трудових договорів. Ці механізми стали випробовуванням життєздатності українського трудового права, показавши, що навіть у кризових умовах воно може забезпечити баланс між управлінською мобільністю на соціальному захистом.

Опановуючи європейський досвід гнучкого регулювання праці, ми маємо сформувати власну концептуальну модель, що поєднує соціальну орієнтованість трудового права з його здатністю адаптуватися до цифрових та управлінських трансформацій. Запропонована авторами модель правової гнучкості у сфері праці (див. рис. 2) відображає процес гармонізації правових норм, управлінських практик і ціннісних засад сучасної зайнятості. Її сутність полягає у створенні збалансованого механізму, де трудове право не стримує розвиток сучасних управлінських систем, а забезпечує їх правову визначеність, етичну відповідальність і соціальну стійкість. Модель охоплює три взаємопов'язані рівні. Нормативний рівень передбачає оновлення законодавства, яке встановлює основні гарантії працівників і рамки автономії роботодавців. Його головне завдання – перехід від жорсткої регламентації до правової гнучкості, за якої зміна режиму праці, форм зайнятості або місця виконання роботи можлива без втрати соціального захисту. Це відповідає європейським принципам flexicurity і водночас зберігає українську гуманістичну традицію трудового права. Управлінський рівень визначає, як правові інновації втілюються у щоденній практиці прийняття рішень. Йдеться про впровадження систем внутрішнього трудового аудиту та HR-compliance, формування корпоративних політик гнучкої праці, розвиток інституту медіації як інструменту управління конфліктами. Саме цей рівень забезпечує реалізацію правової гнучкості через управлінські рішення, які одночасно є ефективними та правомірними. Менеджери тут виступають не лише як адміністратори, а як носії культури відповідальності, що поєднує результативність і повагу до трудових прав працівників.

Культурний рівень відображає трансформацію управлінського мислення і цінностей організацій. Він передбачає розвиток культури довіри, партнерства, прозорості, уміння працювати у цифровому середовищі та приймати рішення на основі взаємної відповідальності. Формування такої культури передбачає нову етику лідерства, де турбота про працівника стає складовою ефективності організації, а цифрові інструменти – засобом підвищення прозорості трудових процесів. Взаємозв'язок між трьома рівнями забезпечують механізми адаптації, серед яких ключова роль належить гармонізації законодавства з управлінськими практиками, розвитку правової освіти управлінців, цифровізації трудових процесів і створенню середовища довіри.



Рис. 2. Модель правової гнучкості у сфері праці
Джерело: розроблено авторами

З огляду на викладене, варто зробити висновок, що трансформація трудового права у добу гнучких управлінських моделей вимагає нового типу мислення як правового, так і управлінського. Європейський досвід демонструє, що гнучкість не суперечить соціальній захищеності, а стає її сучасною формою. Україна, зберігаючи гуманістичну основу свого трудового законодавства, має потенціал створити власну модель правової гнучкості, яка поєднує стабільність і адаптивність, право і довіру, державні гарантії й управлінську автономію.

Список літературних джерел:

1. European Commission. (2024). *Consolidated text: Directive (EU) 2024/2831 of the European Parliament and of the Council of 23 October 2024 on improving working conditions in platform work (Text with EEA relevance)*. Official Journal of the European Union, consolidated version of 11 November 2024. Available at: <http://data.europa.eu/eli/dir/2024/2831/2024-11-11> (Accessed: 17 October 2025).
2. Government of the Netherlands. (2016). *Wet flexibel werken (Flexible Working Act)*. Official Gazette of the Kingdom of the Netherlands, Staatsblad 2015, No. 405. Available at: <https://wetten.overheid.nl/BWBR0011173> (Accessed: 17 October 2025).
3. OECD. (2016.) *Back to Work: Denmark – Improving the Re-employment Prospects of Displaced Workers*. OECD Publishing, Paris. Available at: <https://doi.org/10.1787/9789264267503-en> (Accessed: 17 October 2025).
4. Finlex Data Bank. (2019). *Työaikalaki 872/2019 [Working Hours Act 872/2019]*. Ministry of Justice, Finland. Available at: <https://www.finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/2019/872> (Accessed: 17 October 2025).
5. Ministère du Travail. (2017). *Loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels*. Available at: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000032983213/> (Accessed: 17 October 2025).
6. Кодекс законів про працю України (1971, із змінами станом на 2024 р.) Відомості Верховної Ради УРСР, №50, ст. 375. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Дата звернення: 17 жовтня 2025).
7. Закон України №1213-IX від 4 лютого 2021 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання дистанційної, надомної роботи та роботи із застосуванням гнучкого режиму робочого часу». Голос України, №31. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1213-20#Text> (Дата звернення: 17 жовтня 2025).
8. Закон України №1875-IX від 16 листопада 2021 року «Про медіацію». Голос України, №231. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (Дата звернення: 17 жовтня 2025).
9. Закон України №2136-IX від 15 березня 2022 року «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Голос України, №56. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (Дата звернення: 17 жовтня 2025).

Соколюк Катерина Юрївна

к.е.н., доц., докторант, старший науковий співробітник
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України

ІНВЕСТИЦІЇ У РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В ПЕРІОД ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДРОДЖЕННЯ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Дослідження сутності людського капіталу в цілому та інвестування в його формування і розвиток свідчить, що *людський капітал* - специфічний інвестиційний ресурс національної економіки, що має багатофакторний вплив на розвиток усіх, без винятку, сфер та галузей завдяки своїй структурованості. Людський капітал характеризується властивостями лише йому притаманними та має свої етапи формування, принципи та методи забезпечення, що обумовлює широкий спектр джерел і напрямів інвестування його розвитку.

Ефективна підприємницька діяльність в умовах невизначеності в усіх сферах економіки, зокрема аграрної (де часто ефективність залежить напряму від людини-фахівця галузі), є неможливою без врахування ключового фактора – людського. Саме використання людського капіталу, його ресурсних складових (інтелектуальні та творчі здібності, професійні навички, кваліфікація, навички управлінської діяльності та ін.) сприяє адаптації підприємств до умов. За умов невизначеності розвитку економіки, глобальних трансформацій світової економіки та постійного впливу зовнішнього середовища на діяльність суб'єктів господарювання, вивчення питання розвитку людського капіталу, як окремого фактору виробництва є особливо актуальним. А в умовах війни, коли спостерігається відтік людського капіталу та руйнування його ресурсних складових під впливом явищ непереборного характеру - першочерговим.

Вивчення особливостей формування людського капіталу та його ефективного розвитку і подальшого відтворення здійснюють такі вітчизняні науковці як: В.Л. Осецький, І.Л. Татомир, М.Ю. Коденська, К.І. Якуба, Нестерчук Ю.О., В.С. Шишкін та ін.[1-5].

У своїх працях вчені наводять різні трактування поняття людський капітал, ототожнюючи його насамперед із інтелектуальним капіталом. Останній, на наш погляд, є складовою людського капіталу [5]. Окремим напрямом у дослідженнях науковців є інвестування формування та розвитку людського капіталу. Проте залишається неповністю вивченим сам механізм процесу формування людського капіталу за основними його складовими, етапами становлення та подальшого його залучення до виробничого процесу у якості інвестиційного ресурсу [3].

Вивчення процесу інвестування людського капіталу на основі синтезу основних здобутків зарубіжної та вітчизняної економічної науки свідчить про його специфічність як інвестиційного ресурсу та про поетапність формуванні й відповідно його інвестиційному забезпеченні. Людський капітал як специфічний інвестиційний ресурс, що має двоїтий характер по відношенню до процесу інвестування, характеризується особливими властивостями у контексті формування ринку інвестиційних ресурсів.

Людський капітал, та його структурні складові, щодо інвестування мають двоїтий характер. Структурні складові людського капіталу, насамперед, є об'єктом вкладення інвестиційних ресурсів задля збереження та примноження його складових [4]. А при залученні в систему, що модернізується, людський капітал (його складові) набувають якості інвестиційного ресурсу. Це призводить до того, що процес формування інвестиційного ресурсу у вигляді людського капіталу проходить у два етапи:

- перший - становлення та розвиток людського капіталу, що має постійний характер протягом всього життя людини та її життєдіяльності;
- другий - реалізація людського капіталу та його залучення у вигляді інвестиційного ресурсу у виробничий процес до створення національного продукту [5].

Вивченням питання сутності людського капіталу та забезпечення його інвестування займалися науковці з початку сімнадцятого століття, починаючи з класичної школи економії. Представники класичної школи схильні до того, що розмір оплати праці має забезпечувати не лише просте відтворення фізичних можливостей людини (тобто задоволення фізіологічних потреб), але й сприяти збереженню і розвитку соціальних, духовних та інтелектуальних навичок. Все це є, на наше переконання, є базою для збереження основних ресурсних складових людського капіталу, що були сформовані до того, як людський капітал був залучений до виробничого процесу.

На думку вчених, використання сучасних нових форм заробітної плати, як складових трудової винагороди працівника у вигляді трудової ренти, інвестиційного доходу, нематеріальних доходів та платежів, запланованих на майбутнє, дасть змогу підвищити мотивацію праці працівників та сприятиме примноженню людського капіталу [1]. Рівень заробітної плати, на наш погляд, на сьогодні є настільки низьким, що не лише не стимулює розвиток, але й не покриває й базових потреб [2]. В умовах війни цей стан лише погіршився. За дослідженнями науковців Інституту демографії та проблем якості життя, станом на 2024 рік 31,6% населення не лише не мали можливості забезпечити себе усім необхідним, але й відмовляли собі в найнеобхіднішому (за виключенням продуктів харчування), а 11,5 % - не в змозі забезпечити себе навіть продуктами харчування [5].

Інвестування процесу становлення та подальшого збагачення людського капіталу проходить в два етапи (рис. 3.1) [4].

Одним із основних інвесторів людського капіталу науковці вважають державу. Натомість важливе значення має здатність людей самостійно інвестувати у розвиток своїх здібностей та навичок. Сприяти цьому має, насамперед, достатній рівень доходів. Аналіз структури кінцевих споживчих витрат домашніх господарств за цілями у 2014 та 2021 роках показав, що основні витрати пов'язанні із потребами на харчування та безалкогольні напої від загального підсумку становлять 43,1% у 2014 році та 45,9% у 2021 році. Витрати на освіту та охорону здоров'я – лише 4,3 та 1,3% у відповідно. Витрати на відпочинок та культурні заходи становлять лише 3,9% у 2014 році та 1,7% у 2021 році. Це свідчить про недостатність фінансових ресурсів для здійснення інвестицій у розвиток людського капіталу, так як більшість доходів спрямовуються першочергово на задоволення фізіологічних потреб – забезпечення їжею та одягом (рис.2).

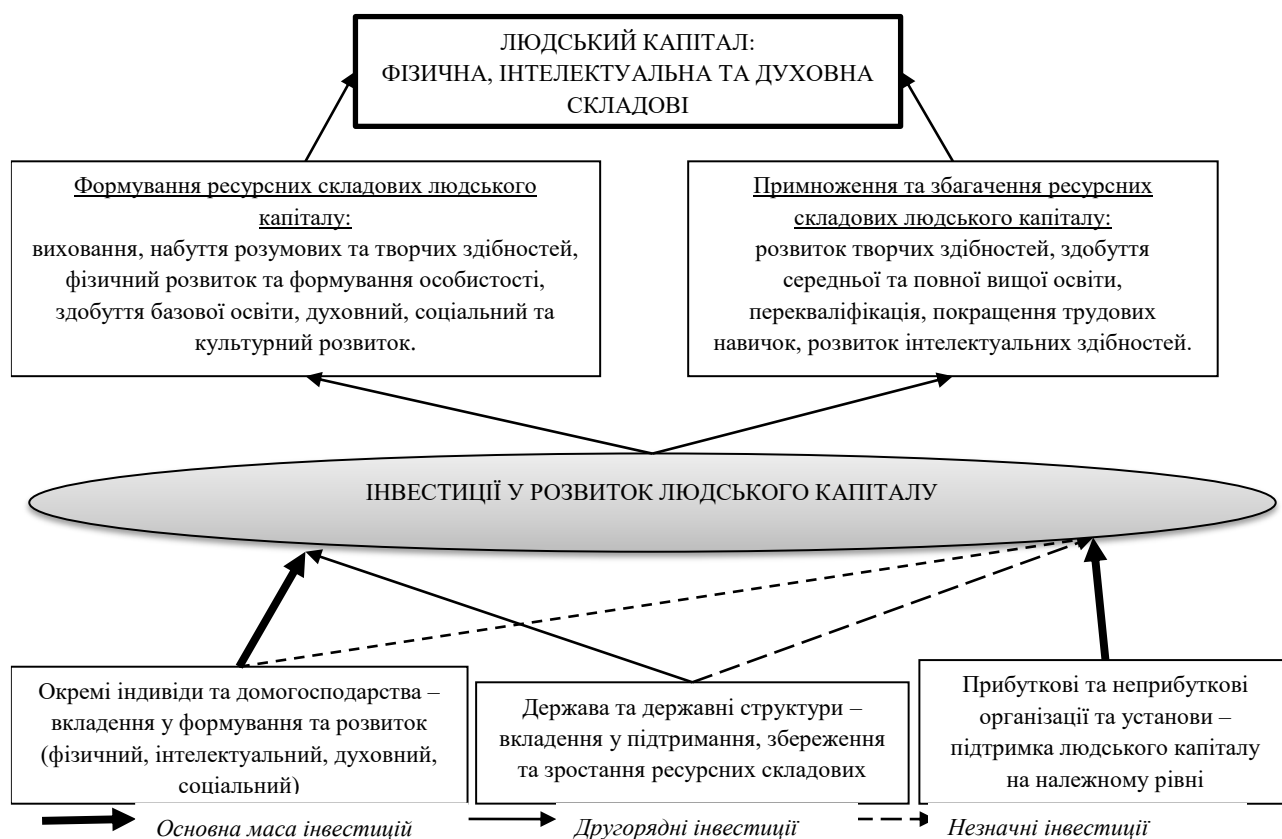


Рис.1. Інвестування процесу становлення та подальшого збагачення людського капіталу

Окрім проблем безпекового та економічного характеру, з якими зіштовхнулось населення України, наразі спостерігається моральне та духовне зuboжіння через розвиток субкультур, покликаних на знищення моральних принципів та установ, а зростання соціальної напруги у соціумі на тлі конфліктів у мовній, культурній та політичній площині лише поглиблює окреслені проблеми.

Формування людського капіталу в період війни та повоєнного відновлення передбачає формування сприятливого, насамперед, інфраструктурного та соціально-економічного середовища, розвиток комфортних умов задля утримання відтоку вже наявного капіталу та створення умов і формування базису для відродження. До ключових напрямів слід віднести:

- Розвиток села та сільських територій. Для цього є необхідним створення центру сприяння розвитку сільського господарства, що матиме на меті формування бази даних про ресурсне забезпечення територій. Реалізувати дане завдання можливо шляхом проведення інвентаризації існуючих, недіючих, покинутих об'єктів, що потребують модернізації та відновлення. Є безліч покинутих приміщень тваринницьких ферм, складів та інших приміщень, що наразі розкрадаються та знищуються, а могли б бути задіяні до суспільно-корисного виробництва. Це в свою чергу потребує формування механізму безоплатної передачі ВПО задля реалізації грантових програм).

- Формування економічних умов щодо сприяння розвитку народжуваності – використання прототипу базового доходу (розмови про це в економічно-політичних колах ведуться більше 10-т и років та є приклади в міжнародній практиці).

- Формування соціокультурного та духовного середовища – перегляд освітніх програм, додавання релігієзнавства як факультативу (як в деяких країнах Євросоюзу), формування суспільства лояльного до інклюзивних груп населення, залучення інклюзивних груп до суспільно-корисної праці.



Рис. 2. Структура кінцевих споживчих витрат домогосподарств за цілями у 2014 та 2021 рр., %

Все це має бути сформовано у механізм, що матиме системний, комплексний характер та сприятиме формуванню підґрунтя та фундаментальних положень відродження людського капіталу у повоєнний період та максимальне його збереження у період війни.

Наразі ключовим завданням є не розвиток, а збереження як інтелектуального капіталу так і генофонду України. В підсумку це сприятиме появі нової парадигми соціально-економічного розвитку, нарощуванню людського капіталу та формуванню сприятливого психологічного клімату в соціумі.

Список літературних джерел:

1. Осецький В.Л., Татомир І.Л. Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до пост матеріалістичних цінностей. 2011. С.47-57. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/4b42ec11-39b7-4579-8db4-f0869d95e0e4/content> (дата звернення: 13.10.2025)
2. Коденська М.Ю., Соколюк К.Ю. До питання рівня заробітної плати в Україні. *Вісник академії праці і соціальних відносин*, 2013, № 14. С. 34-40.
3. Коденська М. Ю. і інші. Людський капітал в системі соціально-економічних відносин: моногр //Умань: Видавець «Сочинський ММ. – 2017.
- 4.Соколюк К.Ю. Людський капітал – специфічний інвестиційний ресурс АПК. *Ефективна економіка* №6 2013. *Журнал «Ефективна економіка» - наукове фахове видання з питань економіки.* URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2097> (дата звернення: 13.10.2025).
- 5.Шишкін В. Зміни рівня та структури доходів домогосподарств України під впливом повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-166> (дата звернення: 13.10.2025).
- 6.Сайт державної служби статистики України. URL:<https://www.ukrstat.gov.ua/>

Скабицька Ганна Сергіївна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник - к.н.держ.управ., доцент Паченко А.Г.

ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА

У контексті модернізації освітньої системи України особливої актуальності набуває впровадження ефективних моделей управління, які поєднують інтереси держави, громадськості та ринку праці. Однією з таких моделей є державно-громадське управління освітою, що передбачає активну участь громадянського суспільства у прийнятті рішень, контролі якості освіти та формуванні державної освітньої політики. За цих умов соціальне партнерство виступає ключовою основою такої взаємодії, забезпечуючи конструктивний діалог між усіма його учасниками: закладами освіти,

батьківською громадськістю, органами державної влади, роботодавцями, громадськими організаціями та іншими стейкхолдерами.

Для вдосконалення управління на державно-громадських засадах сформувалися механізми, які здатні ініціювати й підтримувати зміни в адмініструванні, використовуючи основи соціального партнерства. Одним із таких механізмів виступає державно-громадська взаємодія, суть якої полягає в спільній діяльності державних структур і громадськості в сфері освіти. Задоволення потреб громадянського суспільства та дотримання нормативно-правових актів стало основою життєдіяльності освітньої сфери [4, с.189]. Окрім того, соціальне партнерство у сфері освіти є імплементацією системної взаємодії між ключовими суб'єктами освітнього процесу: органами державного управління, інституціями освіти різних рівнів і форм власності, неурядовими організаціями та представниками батьківської спільноти. Дана взаємодія спрямована на досягнення двох основних цілей: забезпечення високої якості освітніх послуг та формування безпечного, сприятливого середовища для здійснення освітнього процесу.

Аналіз наукових публікацій, що стосується дефініції соціального партнерства в системі державно-громадського управління освітою, свідчить про високу актуальність зазначеної проблематики в академічному середовищі. Водночас, інтенсифікація міжсекторальної взаємодії формує нові дослідницькі напрями для науковців. Унаслідок цього відбувається розширення проблематики соціальних аспектів, пов'язаних із функціонуванням та динамічним розвитком освітньої сфери.

Окреслимо ключові аспекти наукових досліджень даного питання. Дослідженням соціального партнерства в галузі освіти займалися такі науковці, як Г. Воскобойнікова, П. Кухарчук, Н. Лісова, О. Топузов, Н.Галіцина, Л. Келембет, О. Фляк, Л. Сокол, О. Огієнко, В. Луговий, Ж. Таланова. Державно-громадське управління освітою на засадах партнерської взаємодії стало основою досліджень В. Беха, Л. Калініної, О. Онаць, Н. Лісової та ін.

Таблиця 1

Підходи до розуміння сутності соціального партнерства

Автор	Інтерпретація поняття «соціальне партнерство»
Топузов О.М.	Це система специфічних соціальних відносин, що добровільно й цілеспрямовано встановлюються між учасниками освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти, іншими зацікавленими фізичними та юридичними особами, задля спільного визначення, обговорення, узгодження їхніх освітніх і соціальних потреб та інтересів, реалізації їх у спільних заходах (передбачених угодами сторін, планами, програмами, проектами тощо) [6].
Келембет Л.Д., Фляк О.О.	Під соціальним партнерством в освіті розуміється конструктивне узгодження суб'єктів освітнього процесу з метою підвищення якості послуг на основі вибору відповідної моделі соціальної взаємодії [2].
Лісова Н.І.	Це такий тип взаємовідносин між органами влади, інститутами громадянського суспільства, підприємництвом, різними соціальними групами, за якого різні соціокультурні й соціально-економічні інтереси досягаються шляхом компромісу взаємовигідних цілей та узгоджених дій [4]
Замаскіна П.І.	Соціальне партнерство – це тип взаємодії установ з суб'єктами та іншими соціальними інститутами, державними і місцевими органами влади, громадськими організаціями, спрямований на максимальне узгодження і реалізацію інтересів усіх учасників процесу [1].
Сокол Л.М.	Соціальне партнерство одночасно є і результатом, і активним чинником формування громадянського суспільства, в якому різні соціальні групи, прошарки і класи зі своїми специфічними інтересами створюють свої організації, через які формують стійку соціальну спільноту, що забезпечує соціальну та політичну стабільність в суспільстві [5].

Незважаючи на значний спектр відмінностей щодо формулювання даного поняття, спільним залишається якісно новий позитивний вплив соціального партнерства на розвиток установ та організацій, що в сучасних умовах може ефективно застосовуватись в освітній сфері.

Управління освітою - складний вид діяльності органів державної влади усіх рівнів, що має виконавчий та розпорядчий характер, полягає в організуючому впливові на суспільні відносини у сфері освіти шляхом застосування державно-владних повноважень і включає цілеспрямоване вироблення, прийняття та реалізацію організуючих, регулюючих та координуючих рішень, що здійснюють необхідний вплив на освітню сферу [7, с.25].

В Україні функціонує державно-громадська модель управління освітою, яка передбачає поєднання державного впливу та участі громадськості у прийнятті рішень. Це означає, що поряд із централізованим державним управлінням (наприклад, через Міністерство освіти і науки) існує система громадського самоврядування та участі в управлінні освітою на різних рівнях. Умовно можемо виокремити такі ключові аспекти державно-громадської моделі управління освітою, як: державний вплив, громадська участь, відкритість і демократичність, децентралізація [3, с.4].

Таблиця 2

Ключові аспекти державно-громадської моделі управління освітою в Україні

№ з/п	Аспект	Реалізація певного аспекту державно-громадської моделі
1.	Державний вплив	Держава встановлює стандарти, політику та здійснює контроль за дотриманням законодавства у сфері освіти.
2.	Громадська участь	Громадяни та громадські організації мають можливість брати участь в управлінні освітою через створення спільних органів управління, громадських рад та інших механізмів.
3.	Відкритість і демократичність	Забезпечує баланс між державним контролем та самостійністю закладів освіти, а також враховує інтереси всіх учасників освітнього процесу.
4.	Децентралізація	Сприяє поступовій децентралізації управління освітою, передачі повноважень на місцевий рівень, що дозволяє враховувати регіональні особливості.

Реформування системи освіти, зокрема, управління освітою є одним з найважливіших завдань, яке потребує негайного вирішення.

Удосконалення державно-громадського управління є однією з ключових засад реформування освітньої галузі України, що відповідає світовим тенденціям децентралізації та посилення демократичних принципів. Цей процес передбачає трансформацію традиційної, ієрархічної моделі управління на користь відкритої, прозорої та партнерської, де державні інституції взаємодіють з інститутами громадянського суспільства. Теоретичною основою такого підходу є концепції суспільного договору, соціального партнерства та публічного управління, які наголошують на залученні зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень.

Можемо виокремити основні напрямки вдосконалення такої моделі в Україні: розширення повноважень громадських інституцій, забезпечення прозорості та підзвітності, розвиток соціального партнерства, законодавче та інституційне забезпечення.

Сучасні соціально-економічні та суспільно-політичні трансформації в Україні, реалізація напрямів демократизації суспільства, розвиток місцевого самоврядування, соціальних мереж зумовлюють потребу в новій освітній політиці та впровадження її в педагогічну практику, зокрема в розвиток освіти. Для досягнення ефективного управління нею необхідно забезпечити децентралізацію, здійснити поступовий перехід від жорсткого субординаційного управління до демократичного, запровадивши нові, відкриті моделі управління закладами освіти, які б базувалися на засадах як державно-громадського, так і громадсько-державного управління [4, с.185].

Таким чином, на сучасному етапі динаміки розвитку громадянського суспільства, соціальне партнерство є каталізатором ефективної комунікації та прогресу в державно-громадському управлінні дошкільною, загальною середньою та позашкільною освітою.

Вдосконалення державно-громадського управління освітою через соціальне партнерство вимагає комплексного впливу на чотири ключові сфери: оптимізацію нормативно-правового забезпечення, інституційне та організаційне вдосконалення, розвиток комунікативних та освітніх компетентностей, а також практичну імплементацію. Ефективність управління залежить від створення дієвих, а не номінальних інститутів партнерства. Необхідно вдосконалювати механізми фінансування закладів освіти із залученням громадських інституцій, а також впровадження системи оцінювання ефективності роботи спільних управлінських структур. Брак компетентностей є значним бар'єром. Для його подолання критично важливим є проведення цільових освітніх програм для

управлінців, педагогів та представників громадськості, спрямованих на формування навичок конструктивного діалогу, медіації та управління проєктами в умовах партнерства.

Таблиця 3

Шляхи вдосконалення державно-громадського управління освітою

№ з/п	Шлях вдосконалення	Роз'яснення щодо особливостей вдосконалення за допомогою соціального партнерства
1	Оптимізація нормативно-правового забезпечення	Розробка та затвердження нормативно-правових актів, що регулюють механізми соціального партнерства в освіті. Це може бути закон, постанова Кабінету Міністрів або положення, яке чітко визначає права та обов'язки всіх сторін (державних органів, закладів освіти, громадських організацій, батьківської спільноти, бізнесу).
		Чітке розмежування повноважень між державними органами та громадськими інституціями, щоб уникнути дублювання функцій та конфліктів.
		Створення правових основ для фінансової підтримки проєктів соціального партнерства, включаючи гранти та цільові програми.
2	Інституційне та організаційне вдосконалення	Створення наглядових та дорадчих органів при закладах освіти, де представлені всі зацікавлені сторони.
		Формування платформ для постійного діалогу (форуми, круглі столи, конференції), де можна обговорювати актуальні проблеми та спільні ініціативи.
		Розробка та впровадження механізмів оцінювання ефективності соціального партнерства. Це дозволить відстежувати результати та коригувати стратегії.
3	Розвиток комунікативних та освітніх компетентностей	Організація навчальних програм та тренінгів для представників державних органів, педагогів та громадських активістів. Вони повинні навчитися ефективно взаємодіяти, розв'язувати конфлікти та знаходити компроміси.
		Підвищення обізнаності громадськості про роль та можливості соціального партнерства в освіті. Це можна робити через медіа, інформаційні кампанії та публічні заходи.
		Стимулювання участі бізнесу у розвитку освіти через соціально відповідальні проєкти, інвестиції у технологічне забезпечення та підтримку талановитої молоді.
4	Практична імплементація	Залучення громадських організацій до розробки та експертизи освітніх стандартів, навчальних програм та підручників.
		Спільна реалізація проєктів, спрямованих на вирішення конкретних проблем (наприклад, модернізація матеріально-технічної бази, розвиток інклюзивної освіти, профорієнтація).
		Поширення кращих практик успішного соціального партнерства на регіональному та національному рівнях.

Соціальне партнерство є перспективним шляхом для розвитку системи освіти в Україні. Воно сприяє не лише покращенню її ефективності, але й формуванню свідомого громадянського суспільства.

Список літературних джерел:

1. Замаскіна П.І. Соціальне партнерство як засіб підвищення якості гімназійної освіти: освіта XXI століття: теорія, практика, перспективи: матеріали Першої міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції. Київ: Фенікс, 2019. С. 155-157.
2. Келембет Л.Д., Фляк О.О. Теоретико-методичні засади реалізації соціального партнерства в закладах освіти. Педагогічні науки та освіта. Вип. XLII – XLIII. 2023. С. 33-40.
3. Кононенко В. В., Лапшин С. А., Пилипенко Т. І. Державно-громадське управління освітою в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1548> (дата звернення: 25.08.2025).
4. Лісова Н.І. Соціальне партнерство як основа державно-громадського управління загальною середньою освітою. Психолого-педагогічні проблеми сільської школи. 2016. № 54. С. 183-191.

5. Сокол Л.М. Соціальне партнерство у закладах освіти: шляхи розвитку. Digital Library NAES of Ukraine. 2021. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/732631/1/social_partnership.pdf (дата звернення: 08.05.2025).
6. Топузов О.М. Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія. Київ : Педагогічна думка, 2021, 160 с.
7. Управління закладом освіти / за ред. В.В. Крижко, Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.

Скляренко Микола Григорович, аспірант
Сумський державний університет
Науковий керівник – д.е.н., проф. Петрушенко Ю.М.

СОЦІАЛЬНА ТА СОЛІДАРНА ЕКОНОМІКА ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ДОБРОБУТУ КРАЇНИ: ПОШУК НОВИХ ФОРМ ВЗАЄМОДІЇ

Численні глобальні кризи останніх десятиліть і підвищення стурбованості людства щодо соціальних та екологічних наслідків економічного зростання і лібералізації обумовлюють посилення зацікавленості підприємців в альтернативних моделях виробництва та споживання і способах організації діяльності бізнес-структур. Як громадянське суспільство, так і академічні кола значну увагу приділяють використанню величезного потенціалу соціальної та солідарної економіки (ССЕ). [3, с. 11].

Як писав про це у своїй праці «Теорія кооперації» (1947) ще Б. Мартос: «Речі утворює праця робітника для споживача, проте при утворенні речей інтереси робітника, як і інтереси споживача, найменше беруться на увагу [1, с. 47]. Ще однією «філософською дилемою» актуальною для ринкових відносин є дилема «кількість – якість» продукції. «...споживач, навіть знаючи про це, навіть обурюючись на фальсифікацію, все ж таки не має змоги вплинути на поліпшення виробництва, на усунення його дефектів» [1, с. 45].

Економічна теорія стверджує, що ринок є ефективним механізмом надання товарів і послуг в умовах чистої та досконалої конкуренції. Однак ринок «зазнає невдачі», якщо в економіці немає досконалої конкуренції, природа товарів і послуг не є виключно приватною (наприклад, надання колективних благ), інформація не циркулює ідеально (інформаційна асиметрія) або існує концентрація суб'єктів господарювання (олігополія, монополія). Такі ситуації можуть призвести до незбалансованих операцій, виключення найбільш уразливих груп населення з економічного обігу й недостатнього врахування колективних інтересів, інтересів майбутніх поколінь або негативних зовнішніх ефектів [2, с. 18].

Задля вирішення багатьох описаних вище протиріч вже давно існують певні механізми або способи суспільного виробництва, які дозволяють здійснювати спільний контроль за виробництвом та якістю продукції – це кооперація. Основною метою виробничої кооперації, на відміну від товарного виробництва, є створення продуктів для задоволення власних потреб учасників кооперативного об'єднання. У результаті об'єднання зусиль, здібностей та майна учасників створюється продукт, який потім розподіляється відповідно до вкладу кожного з учасників за собівартістю виробленої продукції.

Тобто ціна такої продукції чи товарів не містить в собі прибутку як перевищення ціни її реалізації над витратами на виробництво. Зрозуміло, що такі витрати також повинні містити в собі й суму амортизаційних відрахувань на відшкодування вартості відновлення задіяного у процесі виробництва майна (інструментів, обладнання, будівель тощо). Або, іншими словами, в ціну кожного ринкового блага закладено частину прибутку, яку й оплачує кінцевий споживач.

Придбаваючи товар чи послугу, таким чином, він віддає частину своєї ринкової ініціативи (влади) щодо інвестицій у створення нових цінностей (товарів та послуг) постачальнику (продавцю, виробнику). Лише в тому випадку, коли кінцевий споживач є дійсно замовником та ініціатором процесу виробництва тих чи інших товарів або послуг, він не втрачатиме ринкової сили.

В інших же ситуаціях ми, здебільшого, все частіше спостерігаємо стан, коли потреби кінцевого споживача будуть залишатися завжди не задоволеними в повній мірі та він буде змушений знову й знову шукати задоволення своїх потреб в нових товарах чи послугах, що призводитиме до надмірного використання різних ресурсів та, окрім економічного зростання, ще й призводитиме до збільшення навантаження на оточуюче природне середовище.

Тому все частіше ми чуємо розмови про дбайливе природокористування та впровадження «капіталізму всіх зацікавлених сторін», в яких будуть рівною мірою враховуватися інтереси різних економічних агентів, що приймають участь у процесі суспільного виробництва.

Якщо товар виробляється безпосередньо тим же суб'єктом, що його і споживає, то неважко оцінити його дійсну якість. Коли ж відбувається процес «ринкового обміну» товарами, то це нагадує певну «азартну гру», коли до «загального кошика» суспільного виробництва кладеться цінність, реальна цінність та якість її відома лише тому, хто її виробив чи надбав (а інколи й не відома). А в обмін йому також дістається інше благо з достеменно невідомими характеристиками.

Такий процес дещо нагадує той же закон Грешема-Коперника, коли в обіг пускаються гроші гіршої якості, а повноцінні – заощаджуються. Тому інколи, а інколи і досить часто, виробники и продавці продукції намагаються реалізовувати свою продукцію невисокої якості за цінами значно вищими за справедливу з метою отримання додаткового прибутку.

Проте, можливо, ми запропонуємо дещо альтернативні ідеї, які б були також покликані певною мірою вирішити болючі питання, що постають перед сучасною економічною системою в усьому світі.

Враховуючи той факт, що прибуток можна виразити, як перевищення ціни товару над його собівартістю, то й саму ціну можна виразити у наступному вигляді:

$$P_A = X(A) + \$A \quad (1),$$

де P_A – ціна товару A ;

$X(A)$ – собівартість (витрати на виробництво) одиниці товару A ;

$\$A$ – частина прибутку, яку отримує постачальник від реалізації одиниці товару A .

З іншого боку, загальна сума прибутку – це величина, на яку збільшується капітал підприємства в процесі здійснення фінансово-господарської діяльності.

Відповідно, такий підхід вимагатиме майже повної прозорості фінансово-господарської діяльності будь-якого «бізнесу», а отже майже повного скасування поняття «комерційної таємниці».

Якщо застосовувати аналогію з кооперативним способом виробництва, то оплату (попередню оплату) вартості товарів чи послуг можна розглядати, як внесок учасника до капіталу підприємства / виробника.

Тоді, якщо від загальної суми внесків відняти загальний обсяг понесених витрат, то залишкову вартість можна вважати сумою прибутку, визначеною як перевищення вартості отриманої продукції над сумою понесених витрат:

$$\pi = \Delta K = \$A \cdot Q_A \quad (2),$$

де Q_A – кількість виробленого продукту A .

Тобто, як внески інвесторів, так і оплату вартості готової продукції, можна, певним чином, вважати внесками до капіталу виробника. А, отже, частину перевищення ціни товару над його собівартістю можна розглядати як частину пайового капіталу ($\$A$), внесеного споживачем, за яку, окрім готової продукції, він також може отримати деякі акції (частку, пай) та відповідні права на участь (певний вплив) в управлінні виробництвом продукції, на суму різниці між ціною та собівартістю.

Звісно, при такому підході буде залишатися ряд проблемних питань щодо визначення суми заробітних плат деяким працівникам та менеджерам підприємства (проблема «принципал – агент»), оплати вартості залучення позичкового капіталу тощо. Проте, легше буде визначати обсяги виробництва певних товарів на основі попередніх заявок та сум отриманих попередніх оплат, які можна буде обмінювати на готову продукцію за її собівартістю.

Залишкову вартість отриманих акцій певної компанії споживач зможе також продати на відкритому ринку або обміняти на таку ж частку участі в капіталі іншої «акціонерної компанії». Корпоративні «товарні» гроші, які можуть бути обміняні як на товари цих компаній, так і на інші корпоративні права, а їхня кількість в обігу водночас буде відзначати рівень суспільної потреби в товарах тієї чи іншої компанії та загальний обсяг її капіталізації водночас.

Практика подібних компаній, що носять назву «копартнершип», вже давно існувала в Англії. В таких об'єднаннях робітники знаходять у них працю й заробіток, а споживачі одержують вироби [1, с. 137].

То ж пропонуємо нами підхід відкриватиме більше можливостей щодо побудови більш справедливої системи розподілу благ та суспільної відповідальності.

Крім того, як вже нами згадувалося раніше, виробники продукції та послуг повинні повної мірою нести відповідальність за екологічність своєї продукції, зокрема нести повної мірою усі витрати на утилізацію упаковки та залишків продукції, не перекладаючи це на рахунок менш

відповідальних кінцевих споживачів, а зараховувати це саме до собівартості витрат пов'язаних з виробництвом на усіх стадіях життєвого циклу товарів (ЖЦТ).

Застосовуючи викладений вище підхід, також можна його результати поширити й на інші сфери життєдіяльності суспільства. Так, зокрема, сплату податків можна розглядати як безпосередню участь у капіталі підприємств суспільної інфраструктури: конкретних медичних закладів, закладів освіти та науки, культури та мистецтв тощо. Відповідно, сплата таких внесків буде визначати обсяг послуг, на які має право розраховувати певний суб'єкт – платник таких «податків».

При такому підході, звісно, не виключена певна корупційна складова витрат, яку можна певним чином зменшити, як вимогами до повної прозорості витрат постачальників, так і використання пропорційних квот на обсяги усіх заявників при здійсненні зовнішніх закупівель.

Цілий ряд сфер суспільного життя в умовах економіки ринкового типу не мають достатнього розвитку через низьку їх рентабельність та малу привабливість для вкладення капіталів. У переважній більшості країн фінансування таких галузей, як охорона здоров'я, освіта, наука, культура та мистецтво здійснюється найчастіше «залишковим методом».

Недостатня кількість працюючих у сферах суспільних послуг зрештою призводить до виникнення дефіциту в таких послугах, перенавантаженню працюючих у цих сферах, зниженню якості послуг та зростанню цін на послуги обмеженої кількості кваліфікованих спеціалістів.

В цілому такому сектору сфери послуг можна дати назву – «людяні» послуги («від людини – людині», «з турботою про ближнього свого»). Так, наприклад, для сфери охорони здоров'я збільшення кількості зайнятих буде сприяти більшій якості та доступності таких послуг. Додаткові сервіси, такі як масаж, лікувальна фізкультура та інші консультації значно сприятимуть всебічному покращенню стану здоров'я населення.

Зростання зайнятого населення у цих сферах також сприятиме зниженню загального рівня безробіття.

Крім того, накопичення знань і обмін досвідом можуть створювати умови для появи нових проривних технологій. Вивільнений обсяг робочого часу найкращих спеціалістів можна також використовувати для навчання інших, що зменшить навантаження та забезпечить їм гідну компенсацію високого рівня доходів, які вони отримували б за більш конкурентних умов. А в поєднанні їх роботи із закладами освіти та науки можливим стає стрімкий розвиток проривних інноваційних технологій у даній сфері. Якщо у виробничій сфері дублювання деяких функцій та операцій може призводити до збільшення витрат, то для сфери науки, освіти та охорони здоров'я, то розвиток альтернативних напрямків прискорює впровадження новацій, знаходження найкращого досвіду та, відповідно, означає більшу якість і сервіс для споживачів таких послуг.

Зрозуміло, що без достатньої підтримки таких програм з боку держави буде досить складно розвивати дані галузі. Проте, для запуску певних процесів у цій сфері буде достатньо і невеликих інвестицій. Аналогічний розвиток альтернативного сектору економіки можна також реалізовувати шляхом розширення освітніх програм та різного роду гуртків, як на базі, так і окремо від традиційних закладів освіти.

Трохи іншою є ситуація у сфері культури й мистецтва, до яких цілком можливо застосовувати «ринковий підхід», бо саме витвори мистецтва є дійсно унікальними та дуже рідкісними (дефіцитними) товарами. Тому саме вони можуть застосовуватися у якості інвестиційних товарів, в обмін на які повертається вилучена до заощаджень ліквідність знову на ринок та підтримує, таким чином, особисті таланти митців та прагнення до прекрасного.

Нажаль, накопичення капіталів у вигляді об'єктів нерухомості далеко не завжди призводить до найбільш ефективного їх використання та передачу їх у власність до «найбільш ефективного власника». Тому людське прагнення зробити навколишній світ більш привабливим повинно бути рушійною силою, як для певних соціальних груп, так і для окремих індивідів. Відповідно, турбота про безпечне природне та якісне навколишнє середовище повинна бути основною рушійною силою економічних відносин.

Але, звісно, цього недостатньо для подолання усього комплексу економічних проблем, пов'язаних з безробіттям та нерівностями у розподілі доходів. Як ми вже зазначали, одним із можливих шляхів вирішення проблем є розширення кооперативного сектору економіки, створення артільей, краудфандингових та спільних підприємств шляхом об'єднання капіталів та зусиль власників, метою яких не буде отримання прибутків, а задоволення власних та суспільних потреб. Саме в таких формах господарювання та у випуску ними власних цінних паперів для участі у капіталі та виробництві продукції – вираження власності на засоби виробництва через акціонерний та пайовий капітал – саме й може бути шляхом до наближення «двох систем».

Зрештою, усю сферу економічної діяльності суспільства можна визначати не лише як систему ефективного розподілу та перерозподілу обмежених ресурсів, а й як систему розподілу суспільних ризиків та різного роду наслідків такої діяльності.

Якщо узагальнювати відносини перерозподілу результатів суспільної праці, то можна говорити, в цілому, що він відбувається двома шляхами: добровільним та примусовим. До добровільного перерозподілу доходів можна віднести трансферти, гранти, подарунки. До примусового відносяться податки. Останні також можна визначати як у якості платні за суспільні послуги: охорону, медицину, науку та участь у системі соціального страхування – розподілу ризиків, так і у якості механізму компенсації за надмірно привласнені блага (прибутки, доходи).

Зрозуміло, що усі можливі ризики неможливо рівномірно розподілити на усіх учасників системи. Тому й існують певні обмеження щодо рівня прийнятних та неприйнятних ризиків. Відповідно, платня за надані суспільні послуги повинна забезпечувати еквівалентний обмін. В іншому ж разі це не буде відповідати принципу справедливості.

Податок з прибутків приватного бізнесу (корпорацій) повинен бути на рівні близько 25-30% та, в першу чергу, спрямовуватися до загальнодержавного бюджету інновацій та розвитку. А особисті податки з доходів громадян – направлятися на безпосередній розвиток територій відповідно до місця проживання. Буде проведений експеримент з поступовим переходом до самостійного розподілу податків з доходів жителів безпосередньо ними в межах своїх територіальних громад, до яких вони належать, напряму на рахунки бюджетних та комунальних установ (лікарень, закладів освіти, підприємств з ремонту доріг тощо), відкриті в установах Державного казначейства. Якщо експеримент виявиться вдалим – люди таким чином зможуть значно краще контролювати місцеву владу. Такий підхід дещо також нагадує краудфандинг. При цьому ж податкова звітність повинна бути максимально простою, а розрахунки податків зрозумілими та містити менше усіляких підстав для застосування штрафів.

Таким чином, запропоновані певні підходи щодо визначення внесків до капіталу, який застосовується при виробництві товарів та послуг з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Зазначені підходи наближені до краудфандингу та кооперативної участі в капіталі та результатах праці, які не передбачають отримання прибутків такими організаціями. Й хоча, більшість запропонованих заходів ще потребує комплексного між собою узгодження, але саме зараз той час, що потребує нових підходів та внесення докорінних змін у законодавство, проте такі зміни є нагальними та конче потрібними задля збереження цілісності та майбутнього нашого суспільства.

Ще одним напрямком державної політики, враховуючи тенденції до заміщення праці капіталом через впровадження новітніх технологій, роботизації підприємств, є державна політика у сфері зайнятості, яка безпосередньо пов'язана з першим напрямом державних програм, а саме перекваліфікація, перенавчання та перепідготовка спеціалістів для створення нових робочих місць у сферах науки та технологій, освіти, охорони здоров'я та супутніх «послуг з людським обличчям» (рекреаційних, туристичних, психологічних тощо), які безпосередньо впливають на якість та тривалість життя та рівень економічного добробуту країни, відповідно.

Список літературних джерел:

- 1.Нестуля О.О. Теорія кооперації Бориса Мартоса / О.О. Нестуля, М.В. Аліман ; за заг. ред. О.О. Нестулі. Полтава: ПУЕТ, 2019. 258 с.
- 2.Практики соціальної солідарної економіки: європейський досвід для сталого розвитку України : монографія / за заг. ред. д-рки екон. наук, проф. І. М. Сотник. Суми : Сумський державний університет, 2024. 137 с.
- 3.Сотник І. М. Соціальна та солідарна економіка : навчальний посібник / І. М. Сотник. Суми : Сумський державний університет, 2022. 247 с.

Тищенко Є.Г., магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.н.держ.управ., доцент Рябець К.А.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОСННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Сучасні українські підприємства, які функціонують у середовищі постійної невизначеності, стикаються з необхідністю ухвалювати зважені управлінські рішення. Вони стосуються визначення оптимальних обсягів виробництва, розширення напрямів збуту продукції, забезпечення стабільності фінансового стану та підтримання ефективності господарської діяльності. Ключовим чинником тут

виступає правильне поєднання й раціональне використання наявних ресурсів. Саме ресурсний потенціал вважається основою системи діяльності підприємства, адже він є передумовою зростання прибутковості та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. У науковому розумінні потенціал підприємства включає сукупність трудових, інноваційних, матеріальних, інформаційних, фінансових та інших ресурсів, а також природні умови та здібності персоналу, що у комплексі сприяють отриманню максимального доходу та забезпечують розвиток організації [1, с. 279].

В умовах нестабільності управління потенціалом підприємства передбачає виявлення стратегічних перспектив, пошук внутрішніх резервів і ресурсів, здатних зміцнити його ринкові позиції. При цьому варто пам'ятати, що сильні сторони бізнесу формують його потенціал, тоді як слабкі – виступають резервом. Тому основним завданням менеджменту стає використання конкурентних переваг із паралельним усуненням або мінімізацією недоліків [1, с. 280].

Базовим елементом поняття «ресурсний потенціал підприємства» (рис. 1) є категорія «ресурси», що у широкому сенсі трактується як запас або джерело. До них належать майнові активи, фінансові ресурси, виробничі запаси й джерела сировини та матеріалів, а також людська праця, яка виступає ключовим рушієм господарської діяльності [1, с. 280].

Найбільш суттєвими проблемами, з якими стикнувся бізнес в умовах війни стали операційні та кадрові проблеми. Серед операційних проблем найбільшого впливу на поточну діяльність підприємств спричинили: втрата постачальників; проблеми з логістикою; дефіцит обігових коштів; зниження попиту; руйнування або пошкодження активів [2]. До проблем управління кадрами доцільно віднести: «кадровий голод» спричинений відтоком закордон частини населення працездатного віку, зростання плинності кадрів; соціальне відчуження; дискримінація на робочому місці; зниження мотивації [2]. Таким чином, підприємства опинились в умовах, коли зміни впливають не лише на ефективність роботи працівників, їх мотивацію до праці та психологічний стан, але й умови самої зайнятості.

Воєнні події також завдали потужного удару по екологічній системі: руйнування інфраструктури та диверсії на тимчасово окупованих територіях значно знизили рівень безпеки як для проживання населення, так і для господарської діяльності. Якість водних ресурсів опинилася під загрозою під час воєнних дій внаслідок порушення ландшафту в межах Чорнобильської зони відчуження [3, с. 156]. Однак екологічні проблеми не є новими, адже їхнє загострення спостерігалось ще за радянських часів. Економіка України довгий період базувалася на екстенсивному типі розвитку, що в умовах глобального дефіциту ресурсів і наростаючої екологічної кризи лише поглиблювало проблематику, і така тенденція зберігалася до початку 1990-х років. Додатковою загрозою стало знелюднення сільських територій. Подолати його можливо шляхом розвитку сільськогосподарської кооперації, адже зростаючий світовий попит на органічні продукти може створити нові можливості для українських виробників і стати фундаментом для стійкого аграрного розвитку [4, с. 48].

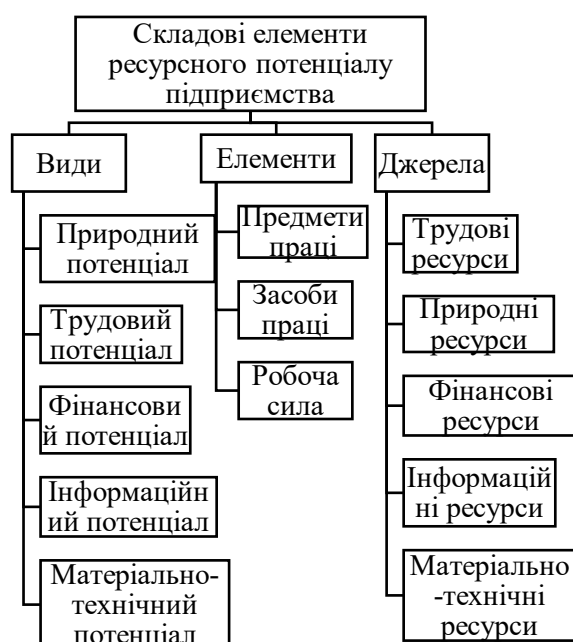


Рис. 1. Складові елементи ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [1, с. 282]

Системною проблемою України є сформована модель економіки, яка характеризується високим рівнем концентрації власності, слабкістю конкурентного середовища, а також повільним зростанням економіки та вразливістю до викликів. Тому реалізація довгострокової стратегії повоєнної відбудови та закладення підґрунтя для подальшого економічного розвитку й посилення міжнародної конкурентоспроможності країни неможливі без проведення комплексних реформ [4, с. 48].

В умовах повоєнної відбудови підприємствам потрібно формувати нові підходи до управління потенціалом (табл.1).

Таблиця 1

Удосконалення системи управління використанням потенціалу підприємства в умовах повоєнної відбудови України

Напрямок	Основні проблеми	Шляхи удосконалення
Трудові ресурси	Кадровий дефіцит, міграція населення, плинність кадрів	Реінтеграція ветеранів, програми перекваліфікації, підтримка молоді
Матеріально-технічні ресурси	Руйнування інфраструктури, втрата постачальників	Відновлення логістики, інвестиції у виробничі потужності
Фінансові ресурси	Дефіцит обігових коштів, обмежений доступ до кредитів	Державні програми підтримки, міжнародні інвестиції
Інноваційні ресурси	Відставання від світових технологій	Впровадження цифрових рішень, автоматизація виробництва
Екологічний аспект	Руйнування довкілля, енергетичні ризики	Розвиток «зеленої» економіки, сільськогосподарська кооперація
Інституційні умови	Слабкість конкурентного середовища, проблеми з правами власності	Реформи управління, підвищення прозорості, захист інвесторів

Джерело: складено автором на основі аналізу [1]

По-перше, необхідно стимулювати реінтеграцію трудових ресурсів через створення нових робочих місць. По-друге, важливим завданням є розвиток освітніх програм для перекваліфікації працівників, зокрема жінок і молоді. По-третє, слід активно впроваджувати інноваційні рішення, які дозволяють компенсувати нестачу трудових і матеріальних ресурсів. Екологічний аспект теж набуває значення, адже руйнування довкілля та промислових об'єктів потребує додаткових заходів щодо сталого розвитку. Водночас на рівні держави потрібні системні реформи, спрямовані на зміцнення конкурентного середовища та захист прав власності. Підприємства повинні мати доступ до фінансових ресурсів і стимулів для інновацій. У перспективі поєднання ефективного управління ресурсним потенціалом і стратегічних реформ дозволить Україні вийти на траєкторію стійкого розвитку.

Список літературних джерел:

1. Ус Ю.В., Литовченко В.О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнесінформ*. № 6. 2024. С. 278-284. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-278_284.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
2. Чорнодід І.С., Василюк Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія економіка та управління*. 2022. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1788252> (дата звернення: 01.10.2025).
3. Рябець К.А. Організаційно-правові засади публічного управління в сфері забезпечення населення питною водою у Київській агломерації в умовах воєнного стану. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., 22 листопада 2022 р. К.: КУБГ, 2022. С. 155-157.*
4. Новик Т.В. Повоєнна відбудова України у контексті довоєнних економічних проблем. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. № 30. 2023. С.44-49. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/e0a3/9b676d1071ffdfae9b5c40b50b3c589000c7.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

Чебанова Анастасія Володимирівна, студентка
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.е.н., доцентка Акіліна О.В.

РЕАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ

Реалізація корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні під час війни набула нового, значно глибшого змісту, перетворившись із добровільної практики соціальної підтримки на ключовий інструмент виживання, єдності та відбудови суспільства. Якщо до початку повномасштабної війни КСВ розглядалася переважно як складова репутаційної політики, засіб формування позитивного іміджу компанії та залучення споживачів, то в умовах воєнного стану вона стала індикатором громадянської позиції бізнесу, його патріотизму, відповідальності перед державою та народом.

З початком повномасштабного вторгнення українські компанії змушені були швидко адаптувати свої стратегії КСВ до нових реалій. Значна частина підприємств зосередила свої ресурси на підтримці Збройних Сил України, постачанні необхідного обладнання, транспорту, медикаментів, а також на фінансовій допомозі волонтерським організаціям. Водночас інші компанії обрали шлях гуманітарної діяльності – евакуація населення, забезпечення тимчасовим житлом, організація харчування для переселенців, психологічна підтримка та соціальні програми для постраждалих. Таким чином, КСВ стала важливою складовою національного спротиву, об'єднуючи бізнес, громади та державу в єдину систему взаємодопомоги [1]. Особливої уваги заслуговує внутрішній аспект КСВ – турбота про співробітників. Компанії, які зберегли робочі місця, забезпечили гідну оплату праці та можливість дистанційної роботи, зробили значний внесок у соціальну стабільність. Багато підприємств створили фонди підтримки родин військовослужбовців, надавали допомогу тим, хто втратив житло чи можливість працювати через бойові дії. У результаті корпоративна соціальна відповідальність стала не лише проявом доброчинності, а й дієвим механізмом соціального менеджменту, що зміцнює стійкість суспільства та довіру між бізнесом і громадянами.

Таким чином, під час війни КСВ в Україні трансформувалася із символічного інструменту у стратегічну місію бізнесу. Вона стала фундаментом партнерства між приватним сектором і державою, джерелом соціальної консолідації та фактором моральної стійкості. Реалізація соціально відповідальних ініціатив у воєнний час демонструє здатність українського бізнесу діяти не лише заради прибутку, а й задля перемоги та відновлення країни [2]. Аспекти важливості дослідження реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні під час війни відображено у табл. 1.

В умовах повномасштабної війни в Україні корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) набула особливої ваги, оскільки саме вона відображає реальну готовність бізнесу брати участь у вирішенні суспільно значущих проблем, сприяти підтримці населення, стабілізації економіки та забезпеченню обороноздатності держави. Аналіз аспектів важливості дослідження реалізації КСВ під час війни свідчить про багатовимірність цього феномену, який виходить далеко за межі традиційного уявлення про доброчинність чи філантропію. На сучасному етапі корпоративна соціальна відповідальність в Україні перетворилася на інструмент стратегічного управління, що поєднує соціальні, економічні, етичні та гуманітарні цілі в єдину систему дій, спрямовану на забезпечення життєздатності суспільства в екстремальних умовах.

Соціальний аспект КСВ під час війни має ключове значення, адже бізнес став важливим джерелом підтримки для населення, яке постраждало від бойових дій. Компанії створюють фонди допомоги, забезпечують житлом внутрішньо переміщених осіб, організовують логістичні центри для доставки гуманітарної допомоги. Водночас соціальна відповідальність виявляється і в турботі про власних працівників – забезпеченні умов безпеки, стабільної заробітної плати, психологічної підтримки. Це свідчить про новий рівень усвідомлення ролі бізнесу у збереженні людського потенціалу нації [3].

Економічний аспект дослідження КСВ полягає у визначенні внеску соціально відповідальних підприємств у підтримку економічної стійкості держави. Навіть за умов зруйнованої інфраструктури, порушених логістичних ланцюгів та нестачі ресурсів бізнес продовжує працювати, сплачувати податки, інвестувати у відновлення виробництва. Деякі компанії перенесли свої потужності у більш безпечні регіони, забезпечивши тим самим нові робочі місця для переселенців. Така поведінка

підприємств демонструє, що КСВ є не лише моральним обов'язком, а й потужним економічним чинником стабільності.

Таблиця 1

Аспекти важливості дослідження реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні під час війни

Аспект	Змістовна характеристика
Соціальний аспект	Дослідження КСВ у воєнний час дозволяє оцінити внесок бізнесу у підтримку соціальної стабільності, допомогу населенню, збереження робочих місць і розвиток волонтерських ініціатив.
Економічний аспект	Аналіз КСВ показує, як соціально відповідальні компанії сприяють підтримці національної економіки, відновленню виробництва та розвитку внутрішнього ринку навіть за умов війни.
Політичний аспект	Вивчення КСВ допомагає зрозуміти роль бізнесу як партнера держави у забезпеченні обороноздатності, реалізації гуманітарних програм і зміцненні міжнародного іміджу України.
Етичний аспект	КСВ у воєнний час виступає проявом моральної відповідальності бізнесу перед суспільством, формує довіру до компаній і підсилює національну солідарність.
Комунікаційний аспект	Дослідження практик КСВ сприяє розумінню, як бізнес використовує соціальні ініціативи для ефективної взаємодії з клієнтами, громадами, партнерами та міжнародними організаціями.
Управлінський аспект	Розгляд КСВ у кризових умовах дозволяє оцінити, як корпоративні стратегії адаптуються до викликів війни, підвищуючи гнучкість і стійкість компаній.
Гуманітарний аспект	Вивчення реалізації КСВ показує масштаби участі бізнесу у підтримці населення, наданні гуманітарної допомоги та відновленні соціальної інфраструктури постраждалих регіонів.

Джерело: узагальнено автором на основі [1-5].

Політичний аспект підкреслює партнерську роль бізнесу у взаємодії з державою. Соціально відповідальні компанії активно беруть участь у формуванні оборонного потенціалу країни, фінансують волонтерські проекти, підтримують державні гуманітарні програми. Це сприяє підвищенню міжнародного авторитету України та створює позитивний імідж українського бізнесу як надійного союзника у боротьбі за свободу та незалежність [4].

Етичний аспект реалізації КСВ у воєнний час полягає у формуванні довіри до бізнесу та суспільних інститутів. Компанії, які відкрито звітують про свої ініціативи, дотримуються принципів прозорості та доброчесності, стають прикладом для інших. Етична поведінка підсилює відчуття справедливості, взаємопідтримки та єдності, що є надзвичайно важливим у кризових ситуаціях.

Гуманітарний аспект виявляється у масштабній діяльності бізнесу, спрямованій на допомогу населенню. Українські компанії забезпечують лікарні, школи, дитячі будинки необхідними ресурсами, допомагають у відновленні житла та соціальної інфраструктури.

Проблеми та перспективи реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні під час війни відображено у табл. 2.

Проблеми та перспективи реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні під час війни мають комплексний характер і відображають складні взаємозв'язки між економічною, соціальною та гуманітарною сферами. Війна суттєво трансформувала середовище функціонування бізнесу, поставивши компанії перед необхідністю не лише зберігати економічну життєздатність, а й виконувати важливу суспільну місію.

Однією з головних проблем є різке скорочення фінансових ресурсів підприємств, спричинене воєнними діями, руйнуванням інфраструктури, зниженням попиту та логістичними труднощами. За таких умов реалізація соціальних програм часто відходить на другий план, адже бізнес зосереджується на забезпеченні базових потреб – збереженні робочих місць і підтримці мінімальної операційної діяльності. Водночас навіть у цих обмежених умовах чимало компаній не відмовляються від своєї соціальної місії, а навпаки — переорієнтують КСВ на допомогу армії, переселенцям та місцевим громадам. Це свідчить про еволюцію корпоративної відповідальності від декларативного до практичного рівня [4].

Іншою суттєвою проблемою є відсутність узгоджених державних механізмів підтримки і координації соціально відповідальної діяльності бізнесу. Підприємства діють автономно, без системного підходу чи стимулів з боку держави. Це ускладнює масштабування успішних ініціатив та знижує ефективність використання ресурсів.

Таблиця 2

Проблеми та перспективи реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в Україні під час війни

Проблеми реалізації КСВ	Перспективи розвитку КСВ
Обмежені фінансові ресурси компаній через воєнні втрати та економічну нестабільність.	Поступове відновлення економіки та залучення міжнародних інвестицій для підтримки соціальних ініціатив бізнесу.
Зниження виробничих потужностей і релокація підприємств у безпечні регіони.	Формування нових осередків корпоративної активності в регіонах, прийняття локальних програм соціальної підтримки.
Відсутність чітких державних механізмів координації соціально відповідальної діяльності бізнесу в умовах війни.	Розроблення державної стратегії розвитку КСВ з урахуванням воєнного та післявоєнного контексту.
Низький рівень обізнаності малого та середнього бізнесу про переваги КСВ.	Поширення освітніх програм, семінарів і тренінгів, спрямованих на формування культури соціальної відповідальності.
Ризики втрати персоналу через міграцію, мобілізацію чи руйнування підприємств.	Акцент на внутрішню соціальну політику: підтримка працівників, забезпечення безпечних умов праці.
Тимчасове скорочення соціальних програм, переорієнтація ресурсів на виживання бізнесу.	Інтеграція соціальної відповідальності у бізнес-стратегії як елемента довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.
Відсутність системної звітності щодо результатів КСВ у кризових умовах.	Запровадження стандартів прозорої звітності, створення публічних платформ для обміну досвідом і підвищення довіри суспільства.
Обмежена участь міжнародних партнерів через ризики воєнних дій.	Розвиток партнерських проєктів між українським бізнесом та міжнародними організаціями для фінансування відновлення країни.

Джерело: узагальнено автором на основі [6-10].

Не менш важливим викликом є низький рівень обізнаності представників малого та середнього бізнесу щодо ролі КСВ. У той час як великі корпорації вже мають напрацьовані політики соціальної відповідальності, менші компанії лише починають усвідомлювати її значення. Перспектива полягає у поширенні освітніх ініціатив, створенні платформ для обміну досвідом, розвитку партнерських програм між бізнесом і громадськими організаціями. Саме ці кроки здатні закласти основи нової бізнес-культури, у центрі якої – не лише прибуток, а й людські цінності.

Крім того, важливою проблемою залишається нестача системної звітності про результати КСВ у кризових умовах. Через це складно оцінити реальний масштаб допомоги бізнесу суспільству. Подолання цього бар'єру можливе через запровадження прозорих стандартів звітності, які підвищать довіру громадськості та міжнародних партнерів до українського бізнесу [5].

Попри всі труднощі, перспективи розвитку КСВ в Україні є надзвичайно позитивними. Після перемоги очікується зростання ролі соціально відповідального бізнесу у відбудові країни, формуванні сталих громад, розвитку нових екологічних і гуманітарних ініціатив. КСВ має потенціал стати фундаментом післявоєнного економічного та морального відродження України, адже саме відповідальний бізнес здатен забезпечити баланс між комерційними інтересами та суспільним благом.

Отже, війна, попри свої руйнівні наслідки, стала каталізатором переосмислення сутності корпоративної соціальної відповідальності. З проблем, пов'язаних із ресурсними обмеженнями, невизначеністю та відсутністю координації, поступово формується нова система соціальної взаємодії, у якій бізнес виступає активним учасником національного спротиву, підтримки населення та відновлення держави. Це дозволяє говорити про перспективу переходу КСВ в Україні на якісно новий рівень — рівень стійкого розвитку, заснованого на єдності, людяності та партнерстві.

Список літературних джерел:

1. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні / Національний інститут стратегічних досліджень. — Київ : НІСД, 2024. — 52 с. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporatyvna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v> (Дата звернення 09.10.2025 р.).
2. Червінська Л. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни / Л. Червінська, І. Грабовська // *FinancialandCreditActivity: ProblemsofTheoryandPractice*. — 2023. — № 53. — С. 180–190. URL: <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/40ZpyQv9> (Дата звернення 09.10.2025 р.).
3. Рудан В. Особливості корпоративної соціальної відповідальності бізнесу під час воєнного стану в Україні / В. Рудан. — Львів : Львівський державний університет фізичної культури ім. І. Боберського, 2024. — 28 с. URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/items/c5db4d9a-26a6-4b57-b0bd-eaflc0056529> (Дата звернення 09.10.2025 р.).
4. Чернух Д. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на споживчу поведінку в Україні та світі в умовах війни / Д. Чернух // *Економіка і регіон*. — 2025. — № 3 (91). — С. 112–121. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/3760> (Дата звернення 09.10.2025 р.).
5. Проданова Л. В., Тодоров П. А. Особливості розвитку ініціатив корпоративної соціальної відповідальності в умовах мілітарного впливу на економіку України / Л. В. Проданова, П. А. Тодоров // *Підприємництво та інновації*. — 2024. — № 30. — С. 85–93. URL: <https://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/701> (Дата звернення 09.10.2025 р.).
6. CSRUkraine. 15 років впроваджуємо та розвиваємо корпоративну соціальну відповідальність в Україні. URL: <https://csr-ukraine.org/> (Дата звернення 10.10.2025 р.).
7. Український бізнес і війна: унікальний каталог від CSRUkraine. URL: <https://csr-ukraine.org/news/ukrainskiy-biznes-i-viyna-unikalni/> (Дата звернення 10.10.2025 р.).
8. Гарбар Ж. В., Мазур К. В., Мостенська Т. Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Ч. 2. Корпоративна соціальна відповідальність : навч. посіб. — Вінниця : ВНАУ, 2020. — 228 с.
9. Варвус А. І. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу // *Регіональна економіка*. — 2024. — № 1(111). — С. 112–118.
10. Букресва Д. Я., Денисенко К. Соціальна відповідальність бізнесу як основа забезпечення ділової активності підприємств: свроінтеграційний аспект // *Економіка та суспільство*. — 2022. — № 38.

Шиш Світлана Анатоліївна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.е.н., професорка Ільїч Л. М.

ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ ЗЗСО ДО ЕМПАТІЙНОГО ЛІДЕРСТВА: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

Емпатійне лідерство як управлінська компетентність стрімко переходить із площини «бажаної якості» у розряд базових вимог до директора закладу загальної середньої освіти. У нашій буденності, де вчорашній спокій розчиняється у тривалій дії воєнних ризиків, а психологічне виснаження педагогів і здобувачів поєднується з постійними змінами у формах навчання, дефіцитом ресурсів та безупинною потребою берегти емоційну безпеку шкільних спільнот, роль керівника невідпинно розширюється. Від нього очікують не лише правової та фінансової бездоганності, а й щоденної людяності в дії: здатності чути й визнавати емоції, своєчасно посилювати взаємодопомогу в колективі, запобігати вигоранню, тримати фокус на гідності, добробуті та розвитку кожного. Це не «м'яка добавка» до традиційного управління – це те, що безпосередньо впливає на якість навчання, стабільність команд і довіру батьків, тобто на ті результати, які школа демонструє щодня [2]. У такі дні емпатія керівника відчувається буквально фізично: у тиші, яка дозволяє висловитися; у виважених рішеннях, що не підміняють турботу показниками; у здатності дати людині час, коли світ навколо вимагає лише швидкості.

Якість освіти визначається не тільки навчальними планами, підручниками чи обладнанням, а насамперед взаєминами, що оточують процес пізнання. Європейські стандарти забезпечення якості вищої освіти (ESG) – попри університетський акцент – концептуально підкреслюють пріоритет суб'єктності здобувача, культури взаємодії та відповідальності персоналу за освітній досвід [5]. Ця логіка без зусиль переноситься у шкільне середовище: без емоційно компетентного керівника неможливо запустити цикл вдосконалення якості, підживлювати педагогічні інновації та утримувати безпеку. Емпатійне лідерство тут не альтруїзм і не «доброта за замовчуванням», а технологія управління, яка має відчутні організаційні ефекти: нижчу плинність кадрів, вищу залученість, стабільніші результати навчання, менше конфліктів і «дрібних втрат» енергії колективу.

Традиційний директивний стиль, на якому десятиліттями будувалося управління школами, давав прості відповіді на прості завдання: план – контроль – звіт. Але наші виклики складніші й багатовимірні. Потрібні цілеспрямовані зміни у поведінці керівників: від контролю – до партнерства; від адміністративних вказівок – до фасилітації командного мислення; від оцінювання «зверху» – до практик взаємопідтримки, педагогічного коучингу та професійних спільнот. Тому у провідних європейських підходах сучасний директор мислиться як лідер навчання і культури, а не лише як адміністратор ресурсів [7; 9]. У Великій Британії чинний стандарт «Headteachers' Standards 2020»

прямо фіксує обов'язок керівника вибудовувати культуру добробуту, довіри та взаємоповаги, що включає спроможність слухати, визнавати і підтримувати – тобто діяти емпатійно [6]. У країнах ЄС у програми підготовки керівників шкіл обов'язково входять модулі з емоційного інтелекту, ненасильницької комунікації, командного коучингу й служіння-лідерства, завдяки чому емпатія стає навичкою, яку формують системно, а не залишають «на совість» природних характерів [3; 8]. Так, крок за кроком, історія управління освітою відходить від старого сценарію «відповідальність=звіт» до нового – «відповідальність=відповідь на людську потребу».

Сучасні дослідниці L. Plich та O. Akilina зазначають, що «емоційний інтелект є фундаментом емпатійного управління в освітніх командах» [3; 4].

Емпатія в лідерстві – не про поблажливість і не про відмову від вимогливості. Вона про точне розуміння станів людей, контекстів їхньої поведінки, про вміння поєднати підтримку з чіткими межами та узгодженою відповідальністю. Як наголошують Д. Гоулман, Р. Бояцис і Е.МакКі, керівник ефективний рівно настільки, наскільки здатен керувати не лише процесами, а й собою: балансувати між твердістю і людяністю, зберігати саморегуляцію, лишатися доступним до діалогу, визнавати помилки й обговорювати складні теми без приниження [12].

У буденній практиці емпатичний директор розгортає дуже конкретні інструменти: регулярні «пульс-опитування» про самопочуття колективу, прості протоколи взаємопідтримки в команді, короткі щотижневі зустрічі у форматі «що я можу для тебе зробити», гнучке планування навантаження, «тихі години» без термінових повідомлень, правила безпечної зворотної реакції на уроки, процедури раннього попередження вигорання. Від цих, здавалося б, дрібниць змінюється все: люди починають говорити відвертіше, просити допомоги швидше, довіряти сміливіше.

Українська реальність робить емпатійне лідерство не лише актуальним – критично необхідним. Війна – це хронічна непевність, травматичні події, втрати, розриви в командах і спільнотах, вимушене переміщення, часто – навчання при свічках чи сирені. Психологічне навантаження на директорів і вчителів величезне, а традиційні механізми підтримки обмежені. За таких умов управлінські практики, що ставлять у центр добробут і безпеку, прямо впливають на навчальні результати: без відновленої довіри учень не вчиться, учитель не ризикує пробувати нове, батьки не співпрацюють зі школою. Міжнародні організації одноставні: пріоритетами стають психосоціальна підтримка, безпечний простір, стабільні рутини, уважність до стану персоналу – і все це має координувати шкільне керівництво [10; 8]. Тут емпатія – не «емоція», а архітектурний принцип шкільного організму.

Теоретичні засади емпатійного лідерства добре описані у психолого-педагогічній літературі: емпатія – це поєднання когнітивного розуміння іншого, емоційного співпереживання і проактивної поведінки підтримки. В освітньому управлінні вона опредметнюється у процедурах і звичаях: як ухвалюємо рішення, як реагуємо на помилки, як плануємо навантаження, як робимо зауваження, як визнаємо заслуги, як ведемо складні розмови.

Дослідники інновацій в освіті – зокрема Є. Євтух і С. Яшник – наголошують: культура емпатії є необхідною умовою гуманізації навчального процесу та переходу до партнерства; без неї модернізація змісту навчання залишиться декларацією [1]. Європейські рамки лідерства уточнюють: директор має бути «лідером навчання» – тобто людиною, яка створює умови, в яких учителі навчаються один в одного, а учні – в атмосфері психологічної безпеки і взаємної поваги [7; 6]. Ці речі видаються очевидними, поки не спробуєш їх виміряти – і саме тоді стає зрозуміло, що емпатія дорівнює управлінню даними про людську взаємодію.

Європейський досвід подає нам доволі конкретні уроки. У Британії стандарти для керівників шкіл задають чіткі очікування: будувати культуру добробуту, розгортати професійні спільноти, працювати з даними про самопочуття й залученість, застосовувати довірливі формати зворотного зв'язку [6]. У країнах Півночі у програми підготовки директорів інтегровано модулі з емоційного інтелекту, ненасильницької комунікації, коучингу керівників; запроваджено супервізію для керівників, наставництво «директор–директор», мережі взаємної допомоги «рівний рівному», системний моніторинг добробуту персоналу [8]. За даними опитувань TALIS, ті школи, де директори частіше практикують інструктивне (навчально-орієнтоване) лідерство та підтримуючі взаємини, демонструють вищу задоволеність роботою і більшу відкритість до інновацій [9]. У підсумку європейська практика робить очевидним: емпатія керівника – не «характер», а навчальна ціль і управлінський стандарт, що підлягає оцінюванню та розвитку.

Українські реалії – це сукупність вузьких місць і можливостей. Програми підвищення кваліфікації директорів ЗЗСО поступово включають теми емоційного інтелекту й комунікації, однак домінує нормативно-правова проблематика. Керівники перевантажені адміністративними

завданнями, відповідальністю за безпеку, багатоканальною звітністю. Нестача часу і ресурсів часто «з'їдає» увагу до людської складової: бракує регулярних командних зустрічей, планових розмов «один на один», перманентних практик запобігання вигоранню. Цю прогалину здатні адресувати системне закріплення емпатійних компетентностей у професійному стандарті керівника та в програмах підготовки, а також запровадження «мінімальних організаційних практик добробуту» на рівні внутрішніх положень школи [11]. Корисними виявляються прості низові інструменти: короткі щотижневі опитування про стан, зустрічі «кава з директором» для відкритих розмов, правила «тихої години», чек-листи психологічної безпеки з конкретними поведінковими прикладами, ротація ролей у команді для зняття надмірного навантаження з одних і тих самих людей. Вони не потребують великих коштів, але дисциплінують турботу – перетворюють її з пориву на процес.

Структура програми підготовки керівника до емпатійного лідерства в ідеалі складається з трьох взаємопов'язаних блоків. Перший – особиста компетентність: саморегуляція, усвідомлення власних тригерів, навички відновлення, розпізнавання емоцій, управління увагою, профілактика вигорання. Другий – міжособистісна взаємодія: активне слухання, ненасильницька комунікація, ведення «важких» розмов, конструктивний зворотний зв'язок, фасилітація командних обговорень, медіація дрібних конфліктів. Третій – організаційні практики: політика добробуту, регулярні «пульс-опитування», наставництво і коучинг у школі, супервізія, протоколи реагування на кризові ситуації, інклюзивні наради, прозорі правила розподілу навантаження і визнання внеску. Важливо, щоб навчання мало ритм «вчимо – пробуємо – рефлексуємо»: практичні відпрацювання, мікроексперименти у власних командах, короткі щоденники спостережень і висновків.

Оцінювання і моніторинг впливу емпатійного лідерства можливі й потрібні. До «жорстких» індикаторів відносять зниження плинності кадрів, меншу кількість лікарняних через стрес, скорочення конфліктів, стабільність відвідування учнями. До «м'яких» – показники залученості та задоволеності персоналу, відчуття психологічної безпеки, рівень взаємної довіри, частоту взаємного навчання вчителів. Найпростіші інструменти – короткі анонімні опитування раз на 6–8 тижнів, карти «ризиків вигорання» за підрозділами, спостережні листи «клімату на нарадах». Це дає директорові дані для невеликих, але регулярних корекцій, без «великої реформи», яка виснажує.

Війна, травма й керівництво – тема непроста, але неминуча. В освітніх спільнотах, що пережили втрати, важливими стають протоколи безпечних розмов, практики пам'яті та спільні ритуали, які повертають відчуття спільності; гнучкі графіки, що враховують вразливість; координація з психологами та соціальними педагогами; взаємні «пара-ланки підтримки» у колективі; спеціальні ролі «ковчів довіри» – педагогів, до яких можна звернутися конфіденційно. Міжнародні керівництва з підтримки шкіл у кризах радять рухатися малими, але регулярними кроками: такі дії ефективніші за рідкісні «великі заходи» [8; 10]. Завдання директора тут – не стати «головним психологом», а створити умови, у яких допомога доступна й ненав'язлива, а правила повсякденності дають опору і сенс.

Цифровий вимір емпатії став окремим полем роботи. Дистанційні та гібридні формати загострюють питання «видимої підтримки»: коли педагоги працюють розосереджено, емоційні сигнали губляться. Корисними виявляються короткі асинхронні чекини з 2–3 запитаннями про стан та навантаження; короткі синхронні стендапи з людським початком («як ви?» – не формально, а з простими шкалами й правом сказати «пас» без пояснень); правила цифрової гігієни (час тиші, мінімізація каналів комунікації); прозорий пріоритетизатор завдань із чіткими дедлайнами та буферами на непередбачуваність. Це не «поблажки», а продуктивна організація спільної праці, яка, за порівняльними даними, підвищує віддачу команди [3; 9]. І тут емпатія – це дисципліна, а не лише почуття: вміння будувати зрозумілі, бережні правила.

Партнерство з батьками і громадою – ще один вимір, де емпатійне керівництво змінює якість взаємодії. Емпатійний директор не ховає турбулентність у «закриті систему» школи – він вибудовує довіру з батьками, робить комунікацію чесною, передбачуваною й ненасильницькою: впорядковує правила «важких розмов» для зустрічей, готує короткі й зрозумілі звіти про проблеми та рішення (без канцеляризмів), організовує «гарячу лінію» у визначені години, залучає батьків до волонтерських ініціатив школи. Там, де є довіра громади, з'являється додатковий ресурс – і для безпеки, і для розвитку.

Нормативне закріплення та політичні кроки на рівні системи теж цілком конкретні. Україна має можливість «оцифрувати» емпатію у професійному стандарті керівника ЗЗСО та у вимогах до програм підготовки директорів: виписати окремі компетентності, індикатори поведінки, мінімальні організаційні практики добробуту, вимоги до безпечної комунікації, обов'язкові модулі з емоційного інтелекту, фасилітації та коучингу [11]. Варто уніфікувати прості інструменти оцінювання культури

(короткі опитувальники, етичні кодекси, процедури зворотного зв'язку), розгорнути мережі наставництва «директор–директор» і супервізію для керівників (у тому числі в дистанційному форматі), пілотувати індикатор «добробут персоналу» у регіональних планах підтримки шкіл. Керівний принцип простий: менше форм – більше діалогу; менше «паперу» – більше практики взаємопідтримки.

І якщо звести все до простої логіки, чому це працює, вийде ланцюг, зрозумілий навіть без статистики: якісна взаємодія підвищує психологічну безпеку; психологічна безпека робить можливими професійні ризики – пробувати нове, ставити запитання, визнавати незнання; ризик, що приймається колективом, – двигун дорослого навчання; доросле навчання – джерело кращого навчання дітей. Емпатія директора є пусковим механізмом цього ланцюга. Саме тому в міжнародних дослідженнях з лідерства для навчання емпатійні практики керівників стабільно корелюють із вищою залученістю вчителів і кращою шкільною атмосферою [7; 9; 12]. У цьому сенсі емпатійне лідерство – не «модний тренд», а нова грамотність управління, без якої важко читати реальність і майже неможливо писати майбутнє школи.

Підсумовуючи, професійна підготовка керівників ЗЗСО до емпатійного лідерства – стратегічна інвестиція у стійкість шкіл і якість освіти. Європейський досвід показує: емпатія керівника – навчальна компетентність, яку можна і треба формувати системно. Наші реалії – війна, нестача ресурсів, емоційна втома – роблять це особливо терміновим. Кроки зрозумілі: закріпити емпатійні компетентності у стандартах і програмах; забезпечити практичні модулі та супровід (наставництво, супервізію); увести прості організаційні практики добробуту; регулярно вимірювати культуру довіри і підтримки. Це «мапа дій», яку школа може реалізувати навіть за обмежених ресурсів – крок за кроком, спокійно і послідовно, з повагою до гідності кожного.

Список літературних джерел:

1. Євтух М., Яшник С. Інноваційна спрямованість педагогічної діяльності. Вища освіта України: ризики, сподівання, успіхи. Київ, 2015. С. 91–131.
2. Ilich, L. M., Akilina, O. V., & Panchenko, A. H. (2023). Audit as a technology for assessing the quality of education. Public Administration: Improvement and Development, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.5>
3. Ilich, L. M., & Akilina, O. V. (2025). Emotional intelligence in remote teams: How to build trust and productive interaction. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, 1(15). <https://doi.org/10.32750/2025-0131>
4. Ilich, L., Akilina, O., & Yakovenko, I. (n.d.). Peace education in management: Soft skills development for efficient administration. Global Scientific and Academic Research Journal of Education and Literature. Retrieved from <https://gsarpublishers.com/gsarjel-home-page/>
5. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels: ENQA, 2015. https://european-union.europa.eu/index_en
6. Department for Education (2020). Headteachers' Standards 2020. London: DfE.
7. OECD (2016). School Leadership for Learning: Insights from TALIS 2013. Paris: OECD Publishing.
8. UNESCO (2021). Social and emotional learning in emergency contexts: A whole-school approach to integrating SEL into education systems. Paris: UNESCO MGIEP.
9. OECD (2020). TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals. Paris: OECD Publishing.
10. UNICEF (2023). Humanitarian Action for Children: Ukraine. Education section
11. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» (чинна редакція, зі змінами). <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
12. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Review Press.

Шляхова Юлія Олегівна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.н.держ. управл., доцентка Поспелова Т. В

ПЕДАГОГІЧНІ ТА ТЕХНІЧНІ ЗАСОБИ ПІДТРИМКИ УЧНІВ З ОСОБЛИВИМИ ОСВІТНІМИ ПОТРЕБАМИ

У сучасній системі освіти, особливо в умовах воєнного стану, важливо забезпечити рівні освітні можливості для всіх учнів, включно з тими, хто має особливі освітні потреби (ООП). За словами Г. Коссової-Сіліної, попри зусилля щодо підготовки фахівців закладів професійної та професійно-технічної освіти до інклюзивного навчання та створення безпечного освітнього середовища у складних умовах, залишається актуальною проблема відповідності між потребами суспільства у кваліфікованих педагогах, здатних ефективно працювати з учнями з ООП, та реальним рівнем готовності цих фахівців до виконання інклюзивних завдань [3, с. 23].

Досвід Боярського академічного ліцею «Інтелект» Боярської міської ради демонструє ефективність комплексного підходу до організації інклюзивного навчання [1]. У ліцеї освітній процес охоплює учнів 5–7 класів, що дає змогу впроваджувати системні заходи на різних етапах навчання. Педагогічна практика поєднує традиційні методи з сучасними освітніми технологіями, адаптованими для учнів з ООП, та забезпечує постійну психолого-педагогічну підтримку. Загалом це охоплює індивідуальні навчальні плани, корекційно-розвивальні заняття, диференційований підхід у класі, а також активну участь психологів, соціальних педагогів і асистентів учителів. Такий підхід створює безпечне, комфортне та мотивуюче навчальне середовище, де кожен учень має рівні можливості для розвитку та соціальної інтеграції, а педагоги можуть ефективно реалізовувати інклюзивні завдання.

Основа забезпечення рівних умов навчання в ліцеї становить поєднання індивідуального та диференційованого підходів до учнів з ООП. Педагоги приділяють увагу як академічному, так і соціально-комунікативному розвитку учнів, створюючи комфортне, безпечне та підтримуюче освітнє середовище.

Варто наголосити, що у навчальному процесі для учнів із порушеннями слуху застосовується широкий спектр аудіовізуальних ресурсів. Використовуються спеціально адаптовані відео з субтитрами, мультимедійні презентації та інтерактивні вправи, що передбачають активне залучення жестової мови та артикуляційної підтримки.

Для учнів із порушеннями зору застосовують спеціальні шрифти великого розміру, тактильні навчальні матеріали, рельєфні схеми та макети. Окрім того, використовуються сучасні цифрові пристрої з аудіопідтримкою, що дозволяють учням самостійно опрацьовувати навчальний матеріал та брати активну участь у різних видах освітньої діяльності.

Комплексна система педагогічної, організаційної та технічної підтримки в Боярському академічному ліцеї «Інтелект» забезпечує рівні можливості для всіх учнів, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей. Значна увага приділяється розробці індивідуальних освітніх програм для учнів з ООП, які формуються на основі комплексного оцінювання їхніх навчальних, психологічних та соціальних потреб.

Процедура всебічного обстеження учнів включає спостереження за їхньою навчальною діяльністю, проведення психологічних і педагогічних тестувань, інтерв'ю з учнями, опитування батьків, а також використання проєктивних методик для виявлення прихованих труднощів, мотиваційного рівня, емоційного стану та особливостей міжособистісної взаємодії [2, с. 24]. Такий комплексний підхід дає змогу педагогам не лише коригувати освітні програми відповідно до індивідуальних потреб учнів, а й організовувати цілеспрямовану психологічну підтримку.

Для учнів із дислексією у ліцеї застосовуються спеціальні методики навчання читання та письма, що передбачають поетапне ускладнення завдань та послідовне формування навичок. Використовуються кольорові маркери для виділення складних слів і фраз, спеціальні вправи на розвиток фонематичного слуху, орієнтації в тексті, а також вправи для зміцнення короткочасної та довготривалої пам'яті. Педагогічна підтримка передбачає індивідуальний темп засвоєння матеріалу, повторне пояснення складних моментів і застосування мультимедійних засобів для покращення розуміння та запам'ятовування інформації.

Для дітей із порушеннями уваги та гіперактивністю застосовуються спеціальні організаційні та педагогічні стратегії. Зокрема, уроки структуруються на короткі логічно завершені блоки, матеріал подається у чіткій та зрозумілій формі, а види діяльності змінюються з певною періодичністю. Інтерактивні вправи, ігрові елементи, практичні завдання та робота в групах сприяють підтриманню концентрації, зниженню стресу та розвитку соціальної взаємодії. Загалом така організація навчального процесу допомагає учням уникати перевантаження, поступово формувати навички самоконтролю, планування власної діяльності та відповідальності за виконання завдань.

Особливе місце в системі інклюзивного навчання Боярського академічного ліцею «Інтелект» займає психоемоційна підтримка учнів, яка є невіддільною частиною комплексного підходу до забезпечення рівних можливостей у навчанні. У сучасних умовах, зокрема в умовах воєнного стану, діти часто стикаються з додатковим стресом, що негативно впливає на їхню здатність концентруватися, ефективно навчатися та взаємодіяти з іншими [5, с. 558]. Саме тому ліцей організовує системну психологічну підтримку, що поєднує різноманітні форми та методи роботи з учнями, створюючи для них відчуття безпеки, комфорту та впевненості у власних силах.

Серед основних видів підтримки – індивідуальні психологічні консультації, які дозволяють педагогам та психологам виявляти емоційні складнощі окремих учнів та надавати персоналізовані поради щодо подолання стресових ситуацій. Групові терапевтичні заняття спрямовані на розвиток навичок співпраці та взаємної підтримки між учнями, а також на формування довіри й

взаєморозуміння в класі. Додатково застосовуються арттерапевтичні методики, які включають малювання, ліплення, музику та інші творчі активності, що допомагають учням виражати емоції, знижувати тривожність та розвивати самоусвідомлення.

Крім того, у навчальному процесі активно використовуються ігрові та релаксаційні сесії, які інтегруються безпосередньо у заняття. Педагоги створюють ситуації успіху, що стимулюють позитивну мотивацію, підтримують інтерес до навчання та формують навички саморегуляції. Наприклад, після виконання складного завдання учень отримує похвалу від учителя, а також додаткові візуальні або символічні заохочення, які сприяють підвищенню самооцінки та відчуття власної компетентності.

Завдяки поєднанню комплексної психоемоційної підтримки з диференційованим навчанням та індивідуалізацією освітнього процесу, Боярський академічний ліцей «Інтелект» створює навчальне середовище, яке одночасно сприяє академічному розвитку учнів і забезпечує їхнє психологічне благополуччя.

Організаційна структура інклюзивного навчання в ліцеї ґрунтується на тісній співпраці між адміністрацією, педагогами, психологами, батьками та самими учнями. Регулярні педагогічні наради, робота методичних об'єднань, участь у семінарах та тренінгах забезпечують обмін досвідом, аналіз ефективності застосованих методик та обговорення складних ситуацій у навчальному процесі. Для педагогів передбачені програми підвищення кваліфікації, що охоплюють роботу з учнями з ОПП, впровадження сучасних освітніх технологій, розвиток емпатії та навичок соціальної взаємодії. Батьки активно залучаються до навчального процесу через консультації, участь у спільних проєктах та регулярні зустрічі з педагогами, що сприяє формуванню єдиного освітнього простору для учнів.

Особливу роль у забезпеченні інклюзивного навчання відіграють сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), які значно розширюють можливості інтеграції учнів з особливими освітніми потребами в освітній процес [4]. Використання цифрових платформ, інтерактивних дошок, навчальних програм та адаптивних додатків дозволяє учням працювати у власному темпі, отримувати оперативний зворотний зв'язок і самостійно виправляти помилки у режимі реального часу, підвищуючи ефективність навчання та розвиток автономності.

Таблиця 1

Підходи до забезпечення рівних можливостей для учнів з ОПП

Вид особливих освітніх потреб	Педагогічні підходи та методи навчання	Організаційні заходи	Очікувані результати
Порушення слуху	Використання аудіовізуальних матеріалів, субтитрів, інтерактивних вправ, жестової мови	Індивідуальні освітні програми, консультації з психологом, тісна взаємодія з батьками	Поліпшення комунікативних навичок, активна участь у навчальному процесі, підвищення рівня засвоєння матеріалу
Порушення зору	Тактильні матеріали, шрифти великого розміру, інтерактивні аудіо-підтримані пристрої	Адаптація робочих місць, забезпечення доступу до цифрових ресурсів, підтримка психолога	Самостійне засвоєння матеріалу, розвиток концентрації уваги, активна участь у групових проєктах
Дислексія, дисграфія	Спеціальні методики читання та письма, кольорові маркери, вправи на фонематичний слух	Індивідуальні освітні програми, тренінги для педагогів	Покращення навичок читання та письма, підвищення мотивації до навчання
Порушення уваги, гіперактивність	Короткі інструкції, структуровані уроки, інтерактивні вправи, часта зміна діяльності	Психологічна підтримка, регулярний моніторинг прогресу, взаємодія з батьками	Підвищення концентрації, розвиток саморегуляції, зменшення рівня стресу
Психоемоційні та соціальні труднощі	Арт-терапія, ігрові сесії, релаксаційні техніки, ситуації успіху	Групові та індивідуальні консультації психолога.	Покращення психоемоційного стану, формування позитивної самооцінки, розвиток навичок співпраці

Для учнів із сенсорними порушеннями створюються спеціально адаптовані інтерактивні завдання, які враховують специфіку сприйняття інформації та стимулюють активну участь у навчальному процесі. Завдання можуть містити візуальні, аудіо- та тактильні елементи, що дозволяє компенсувати обмеження сенсорного сприйняття та сприяє розвитку відповідних навичок.

Учні з когнітивними особливостями отримують підтримку через систематичне повторення, інтерактивні вправи та мультимедійні матеріали, які допомагають закріплювати знання, розвивати логічне мислення та пам'ять. Використання адаптивних програм дозволяє підбирати завдання за рівнем складності відповідно до індивідуальних можливостей кожного учня та забезпечує персоналізовану допомогу під час навчання.

Крім того, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій активізує пізнавальну діяльність, підвищує мотивацію до навчання та сприяє участі учнів у колективних проєктах і інтерактивних завданнях [4, с. 14]. Цифрові інструменти полегшують взаємодію з учителем та однокласниками, допомагають долати комунікаційні бар'єри та надають різні форми підтримки, що робить освітній процес більш гнучким, доступним і комфортним.

Загалом у таблиці 1 відображено підходи до забезпечення рівних можливостей для учнів з ОПП.

Отже, педагогічні та технічні засоби підтримки учнів з особливими освітніми потребами є ключовими елементами ефективної інклюзивної освіти. Використання індивідуалізованих та диференційованих методик навчання, спеціальних педагогічних підходів, психоемоційної підтримки, а також сучасних інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє створити доступне, безпечне та мотивуюче навчальне середовище. Комплексне поєднання педагогічних стратегій, організаційних заходів та технічних ресурсів сприяє розвитку академічних, когнітивних та соціально-комунікативних навичок учнів, підвищує їхню самостійність, концентрацію уваги та самооцінку.

Список літературних джерел:

1. Боярський академічний ліцей "Інтелект" Боярської міської ради. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/school/148777/> (дата звернення: 25.09.2025).
2. Комплексна оцінка розвитку дитини з мовленнєвими порушеннями: навч.-метод. посіб. / МОН України, Уманський держ. пед.ун-т імені Павла Тичини, Ф-т дошкільної та спец. освіти; уклад. Л. А. Черніченко. Умань: Візаві, 2022. 142 с.
3. Коссова-Сіліна Г.О. Інклюзивне навчання в ЗП(ПТ)О в умовах воєнного стану: навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, 2024. 129 с.
4. Швачич Г.Г., Толстой В. В., Петречук Л. М., Іващенко Ю. С., Гуляєва О. А., Соболєнко О.В. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології: Навчальний посібник. Дніпро: НМетАУ, 2017. 230 с.
5. Яцина О. Ф. Вплив війни на психічне здоров'я: ознаки травматизації психіки дітей та підлітків. *Перспективи та інновації науки (Серія «Педагогіка», Серія «Психологія», Серія «Медицина»*. Київ: Громадська наукова організація «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління», 2022. № 7 (25). С. 554-567.

СЕКЦІЯ 3.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ТА СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ (ОБЛАСТЬ, МІСТО, ОТГ)

Балакір Руслана Дмитрівна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
*Науковий керівник – д.держ. упр., доцент Марухленко О.В.***ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ
АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ**

Визначення «адміністративна послуга» в перше згадується у дослідженнях представників наукових кіл розвинених демократичних країн. Ціль запровадження є перебудова державної політики із забюрократизованої розпорядчої на людиноцентристську сервісну. В законодавстві використовують також ряд подібних понять: «послуги адміністрації», «урядові послуги» тощо. Для визначення категорії «адміністративна послуга» варто спочатку встановити, що розуміється під категорією «послуга». Найчастіше вона розглядається в економічній літературі та має багато тлумачень. Попри різні погляди та формулювання, вони мають спільне те, що під послугою слід розуміти діяльність задля задоволення потреб шляхом надання відповідних благ. Надання послуги може мати як матеріальний, так і нематеріальний характер. В першому варіанті йдеться про посередницьку функцію, що направлена на створення певного продукту, то у другому – це й є безпосереднім продуктом споживання. Інші міркування на розуміння послуги в юридичній літературі. Фундаментальним тут є оцінка абстрактного характеру, а також адміністративної процедури. Бюрократичний підхід, нажаль, не завжди показує природу явища, тому упорядковуючи категорію «послуга» не об'єктивно базуватися лише на юридичну науку. Наука державного управління в силу своєї специфіки базується на досягненнях багатьох наук та синтезує власне тлумачення наукових категорій. В даному випадку категорія «послуга» розглядається як багатоманітна діяльність із задоволення потреб. Центральним об'єктом вбачається споживач, відповідно до того, що першочерговим завданням влади є задоволення потреб громади [1]. На сьогодні формується сучасний підхід до розуміння проблем сучасного публічного управління. Заміщення основних векторів соціально-економічного розвитку, відбувається за рахунок вирішення проблем життєдіяльності громадян, громадських об'єднань та суспільства загалом. Себто, пріоритетним завданням системи публічного управління вважається покращення суспільного добробуту, що є найсуттєвішою частиною гарантування якості суспільного життя. В процесі розбудови розвиненого громадянського суспільства це проявляється у економічному, організаційному та законодавчому забезпеченні відповідних умов. Категорія «послуга» на етапі створення теорії служіння влади громадянам стосується наукових пошуків не тільки економічного спрямування, а й управлінського, соціально-політичного тощо.

Якщо звернутись до Словника термінів і понять з державного управління, зустрічаємо доволі стисле визначення загальної категорії «публічні послуги» – «послуги, що надаються органами державної влади, органами місцевого самоврядування та комунальними установами, організаціями, підприємствами» [2, с. 163]. Що стосується саме категорії «адміністративна послуга», то під нею розуміється «результат публічновладної діяльності адміністративного органу», яка спрямована на забезпечення умов для реалізації законних прав та інтересів заявника [2, с. 9].

З точки зору першоджерела процесу надання адміністративних послуг, власне заява і виступає у такій ролі. Заява фізичної або юридичної особи є обов'язковим елементом та формулює, що саме необхідно особі, до яких пунктів чинного законодавства вона звертається. Слід відзначити, що не кожна заява чи звернення буде слугувати для надання адміністративної послуги, подекуди заява може обходити стороною права та законні інтереси конкретної особи, а мати швидше дорадчий характер. До прикладу, звернення громадських організацій зазвичай включають в себе питання та пропозиції, які в значною мірою стимулюють, започатковують та допомагають органам публічного управління краще справлятися зі своїми обов'язками. В такому випадку у прийнятого управлінським органом рішення відсутня націленість, а саме прийняття рішення та його реалізація мали б відбуватися природним шляхом, здійснюючи владні повноваження не маючи такого звернення. Подібна природа є і в скарги, яка не є зверненнями за наданням адміністративних послуг, так як це становить звернення особи до органу влади відносно належного виконання ним своїх функцій, або ж директива в бік третьої особи, якщо ця особа в якійсь мірі зачіпає інтереси та законні права заявника.

Однією з додаткових ознак, що дозволяють ідентифікувати послуги як адміністративні, називається виразна стандартність дій та процедур, що виконують органи публічного управління. До них належать: видача ліцензій, дозволів, паспортів та інших документів, процедура надання яких є типовою, усталеною, з чітко прописаним алгоритмом дій як того, хто подає звернення, так і виконавця [3, с. 15-16].

З метою кращого усвідомлення механізму надання адміністративних послуг потрібно провести аналіз вихідні дані, які складаються із сучасних досліджень у області державного управління, а також спеціалістів з політології, адміністративного права, економіки тощо. До фундаментальної бази належать нормативно-правові акти, які упорядковують процес надання адміністративних послуг, надаючи всебічне функціонування механізму надання адміністративних послуг в Україні, сприяють оптимізації умов для дієвого проведення реформування територіальної організації влади в цілому та децентралізації адміністративних послуг поміж тим..

Якщо говорити конкретно про адміністративні послуги, що мають надаватись юридичним та фізичним особам на реалізацію визначених законодавством прав і свобод, варто звернутись до Закону України «Про адміністративні послуги» від 06 вересня 2012 № 5203-VI, що є базовим у сфері надання адміністративних послуг [4].

Для більш повного визначення діяльності центрів надання адміністративних послуг варто проаналізувати «Примірне положення про центр надання адміністративних послуг», затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118 [5], а також «Примірний регламент центру надання адміністративних послуг», затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588 [6]. Ці документи містять норми, відповідно до яких повинна бути упорядкована робота центрів надання адміністративних послуг, права та обов'язки адміністраторів, кваліфікаційні вимоги та обов'язки прийому громадян, та в цілому описано механізм надання адміністративних послуг.

Ключові показники ефективності органів місцевого самоврядування проявляється у здатності формувати сприятливі умови для функціонування підприємств та задоволення громадян. Таку суб'єкти є набувачами адміністративних послуг та будуть рецензувати роботу посадовців, а в зворотному порядку співпрацювати із представниками влади для забезпечення загального блага. Якщо ж органами місцевого самоврядування не буде створено таких умов, то по-перше, підприємницька діяльність буде в занепаді, по-друге, пересічні громадяни будуть незадоволені. Разом все це може негативно вплинути на соціально-економічну ситуацію. Тобто можна констатувати, що суб'єкти надання адміністративних послуг самі знаходяться в зоні впливу власних рішень, чого може не бути у разі надання послуг державним органом, особливо якщо безпосередні виконавці знаходяться поза межами територіальної громади [7, с. 167-168].

Типовою особливістю самоврядних органів є прийняття власних нормативно-правових актів, які утворюють умови для функціонування цих органів, впорядковують їх діяльність, а також розписують механізм надання адміністративних послуг. В більшості випадків ці акти приймаються персонально, з урахуванням місцевої специфіки, відповідно установлені в них послуги можуть не збігатися з послугами, що надаються іншими ОМС. І тут виникає питання в класифікації адміністративних послуг та стандартизація з метою оптимізації виду діяльності органів публічного управління.

У контексті служіння органів влади громадянам та зокрема про надання адміністративних послуг потрібно зауважити на роз'ясненні певної категорії, а саме «сервісна держава». В теперішньому світі загальноновизначеною цінністю кожного суспільства є демократична спрямованість держави, її бажання служити своєму народу. Розвиненість країни багато в чому залежить від того, є чи немає там монополії державних структур над усіма сферами суспільного життя. Категорію «сервісна держава» тлумачать як «функціональну модель сучасної держави, зорієнтовану на максимальну деконцентрацію і децентралізацію функцій, реалізація яких здійснюється, як правило, на конкурентних засадах в ситуативному режимі» [8]. Перевагами сервісної держави як раз є плюралізм суспільства та різноманітність можливостей для забезпечення гідного життя громадян.

Система публічного управління – це нова модель організації державного управління, що створює умови для організації та регулювання всіх соціальних та економічних процесів, тим самим реалізуючи владний вплив на всі галузі суспільного життя. Загалом, публічне управління, згідно Енциклопедичного словника з державного управління, передбачає максимальну публічність органів влади, тобто їх відкритість, прозорість та контроль з боку громадськості, що має забезпечити оптимальне використання ресурсів за умов досягнення пріоритетних цілей держави. Відповідно, до

органів публічного управління відносяться як державні органи, так і органи місцевого самоврядування [9, с. 605].

Прикро, але бюрократизованість системи органів публічного управління вкорінена в Україні на стільки, що вимагає пильної уваги з боку законодавців. Суспільні потреби в багатьох сферах, до прикладу, інформаційній, культурній, духовній, освітній, задовольняються переважно недержавними структурами. Хоча цей процес в значній мірі залежить від державної політики у цій сфері, розсудливості прийнятих рішень та їх успішного впровадження. У разі, якщо державна політика є не достатньо сприятливою, ризик зростання незадоволення в суспільстві якістю надання адміністративних послуг значно підвищується. За мету надання адміністративних послуг пропонується приймати забезпечення виконання фізичними або юридичними особами власних прав та законних інтересів через реалізацію відповідних повноважень органів влади та не має зв'язку із їх безпосередньою організаційно-розпорядчою та управлінською діяльністю або нормативно встановленим контролем. У такому разі, процес надання адміністративних послуг відбувається за умови відсутності у споживача послуги встановлених законом обов'язків звертатися за отриманням адміністративної послуги. Ситуація, за умов якої визначено обов'язковість звернення, може призвести до застосовування відповідних заходів впливу на особу, як адміністративних, так й кримінальних, якщо буде виявлене ігнорування цього факту [3, с. 31].

Підводячи підсумок опрацьованих матеріалів можна запропонувати наступне визначення «Механізм надання адміністративних послуг» – це нормативно зафіксована послідовність сервісно-орієнтованих дій органів публічного управління, які відповідають їх повноваженням, зосереджений на набуття, зміну або припинення прав і обов'язків фізичних / юридичних осіб за їх заявою, та надається на засадах відкритості, доброчесності та відповідальності. На мою суб'єктивну думку, ця інтерпретація, здебільшого відповідає сучасним напрямкам розвитку публічного управління та становлення демократичних принципів доброго врядування в Україні. Варто також зазначити, що для більшої продуктивності функціонування цього механізму розподіл повноважень між різними органами публічного управління повинен створювати сприятливі обставини для вирішення проблемних питань на найнижчому рівні.

Список літературних джерел:

1. Столар В.М. Поняття «послуга» в теорії державного управління / В.М. Столар // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. – Випуск 1(5). – 2016. – С. 65-69.
2. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять з державного управління / В. Я. Малиновський. – 2-ге вид., доп. й перероб. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2005. – 251 с.
3. Науково-практичний коментар до Закону України «Про адміністративні послуги» / За заг. ред. В.П.Тимошука. – К.: ФОП Москаленко О.М. – 392 с.
4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розширення повноважень органів місцевого самоврядування та оптимізації надання адміністративних послуг. Закон України від 10 грудня 2015 року № 888-VIII. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/888-19>.
5. Примірне положення про центр надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 20 лютого 2013 р. № 118. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/118-2013-%D0%BF>.
6. Примірний регламент центру надання адміністративних послуг : постанова Кабінету Міністрів України від 1 серпня 2013 р. № 588. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/588-2013-%D0%BF>.
7. Булковський Т. О. Децентралізація адміністративних послуг органів внутрішніх справ України / Т. О. Булковський // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 8. – С. 166-169.
8. Драган І. О. Організація надання публічних послуг населенню органами влади: зарубіжні практики / І. О. Драган. // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2014. – № 4. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2014_4_3.
9. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.

Биба Володимир Васильович, к.т.н., доцент

Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

Пінчук Наталія Михайлівна, к.т.н., доцент

Політехнічний університет ді Барі

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ І СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ: ПРИКЛАД ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

У сучасних умовах регіонального розвитку одним із ключових напрямів соціально-економічної політики є управління людським потенціалом та забезпечення соціального добробуту населення.

Згідно з концепцією Програми розвитку ООН, людський розвиток розглядається як процес розширення можливостей людини у сфері освіти, охорони здоров'я, зайнятості та доступу до ресурсів (UNDP, Human Development Report, 2022). Для України ці питання набувають особливої актуальності внаслідок демографічного спаду, трудової міграції, територіальних дисбалансів розвитку та наслідків збройної агресії Росії [4].

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2027 року, одними з пріоритетів державної політики є розвиток людського капіталу та зміцнення соціальної згуртованості регіонів (Кабінет Міністрів України, 2020). У цьому контексті Полтавська область виступає показовим прикладом: з одного боку, вона належить до промислово-аграрних регіонів із відносно стабільним економічним потенціалом, а з іншого — стикається з типовими для України проблемами: зниженням чисельності населення, старінням, міграційними процесами та нерівномірністю розвитку громад [2, 3].

Це стає особливо актуальним в Україні у зв'язку з демографічним спадом, трудовою міграцією, нерівномірним розвитком громад і наслідками війни. Полтавська область як прикордонна область (у сенсі, проміжна між центральним регіоном і зонами, які зазнали більших потрясінь) має власні виклики та можливості у цій сфері.

Метою статті є аналіз стратегій управління людським і соціальним розвитком у Полтавській області, визначення ключових проблем та бар'єрів, а також формулювання рекомендацій щодо підвищення ефективності регіональної політики.

Визначимо основні фактори, щовідіграють вирішальну роль у стратегії управління людським і соціальним розвитком, а саме:

1. демографічна ситуація та трудовий потенціал;
2. соціальна інфраструктура та якість життя;
3. стратегії регіонального розвитку;
4. виклики та перспективи розвитку.

Демографічні процеси у Полтавській області відображають загальноукраїнські тенденції, але мають і власну специфіку. Станом на початок 2025 року чисельність постійного населення становить близько 1,31 млн осіб, що демонструє стабільне скорочення у порівнянні з попередніми роками. Якщо у 2010 році населення регіону перевищувало 1,5 млн осіб, то нині втрати сягають понад 200 тис. осіб. Це свідчить про глибоку демографічну кризу, яка поєднує як природне скорочення, так і інтенсивну зовнішню та внутрішню міграцію (рис. 1).

Народжуваність у регіоні залишається на низькому рівні (5,9 новонароджених на 1000 осіб населення), тоді як рівень смертності значно перевищує цей показник (21,3 на 1000 осіб). Таким чином, природне скорочення у 2024 році становило понад 15 осіб на 1000 населення, що є одним із найгірших показників серед центральних регіонів України. Старіння населення відчутно впливає на структуру ринку праці: зростає навантаження на систему охорони здоров'я та соціального забезпечення, а частка економічно активного населення скорочується (рис. 2)[1].

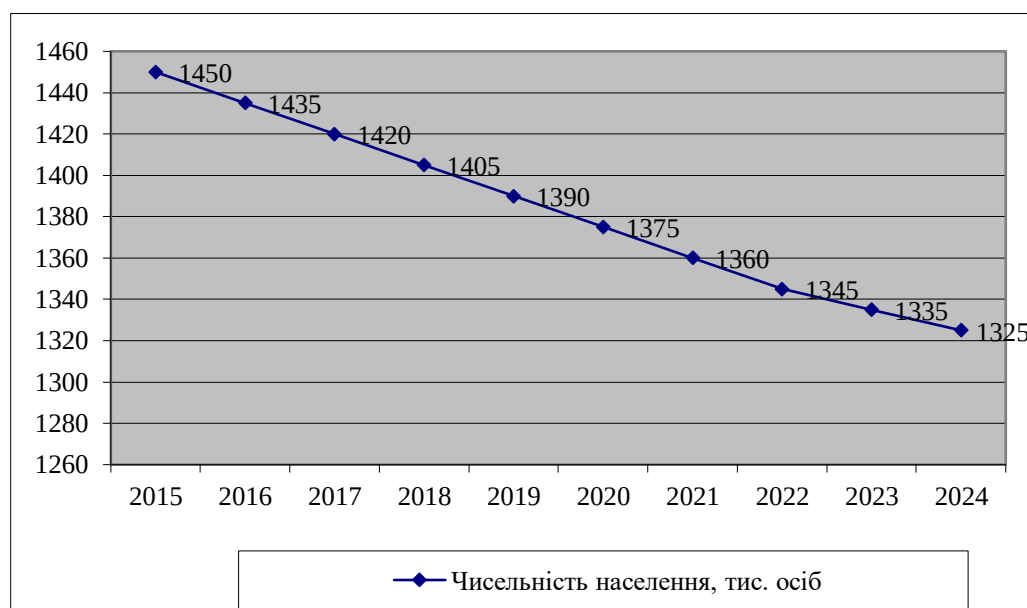


Рис. 1 Динаміка чисельності населення Полтавської області (2015 – 2024pp.)

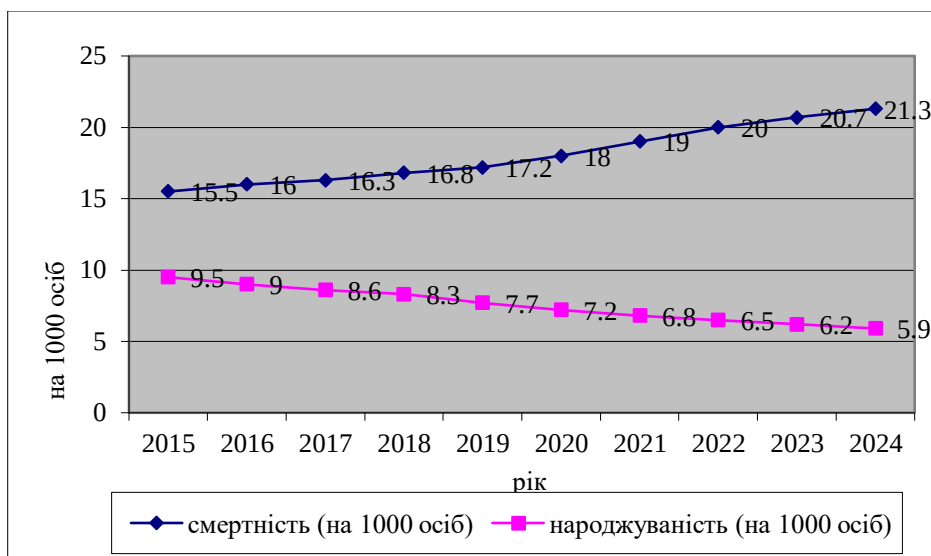


Рис. 2 Динаміка народжуваності та смертності у Полтавській області (2015 – 2024рр.)

Окремою проблемою є трудова міграція молоді. Значна частина випускників закладів вищої освіти виїжджає до Києва, Харкова чи за кордон у пошуках вищих заробітків та кращих умов життя. Це формує «кадровий вакуум» у традиційних галузях Полтавщини – промисловості, агросекторі, медицині й освіті. Показовим є той факт, що понад 40 % зареєстрованих безробітних у регіоні мають вищу освіту, що свідчить про дисбаланс між підготовкою кадрів та реальними потребами ринку праці.

Соціальна інфраструктура Полтавської області охоплює освіту, охорону здоров'я, соціальний захист та культурну сферу. Вона залишається відносно розвиненою, однак характеризується регіональними диспропорціями.

У сфері охорони здоров'я працюють понад 70 лікарень та численні амбулаторії, проте у сільських громадах гостро відчувається нестача лікарів первинної ланки, а матеріально-технічне забезпечення залишається недостатнім. Медичні заклади обласного центру мають вищий рівень обладнання, але для мешканців віддалених громад поїздка до Полтави є часозатратною та фінансово складною.

Освітня система включає понад 700 закладів загальної середньої освіти, понад 10 закладів вищої освіти, понад 30 коледжів, а також розвинену мережу професійно-технічних училищ. Попри це, значна кількість шкіл у сільській місцевості потерпає від кадрового дефіциту та потреби в модернізації освітнього середовища. Важливою тенденцією останніх років стало впровадження цифрових технологій у навчальний процес, однак рівень цифрової готовності залишається нерівномірним.

У сфері соціального захисту функціонують програми підтримки малозабезпечених сімей, внутрішньо переміщених осіб та осіб з інвалідністю. Полтавська область прийняла понад 150 тисяч ВПО з прифронтових регіонів, що створило додаткове навантаження на соціальні служби, але водночас дало поштовх до розширення програм інтеграції та гуманітарної підтримки.

Полтавщина є важливим аграрно-промисловим регіоном, відомим виробництвом зернових, цукрових буряків, соняшнику, а також нафтогазовою промисловістю. Проте економіка області вразлива до коливань світових цін на сировину та має обмежену кількість високотехнологічних підприємств. Це обмежує можливості для створення робочих місць із високою доданою вартістю.

Регіональна стратегія розвитку Полтавської області до 2027 року визначає чотири ключові напрями:

- розвиток людського капіталу (підвищення якості освіти, охорони здоров'я, соціального забезпечення);
- цифровізація управління та послуг;
- модернізація інфраструктури (транспортної, комунальної, соціальної);
- підтримка підприємництва та інновацій.

Особливу увагу приділено підтримці сільських територій, які потребують диверсифікації економіки. Поряд із традиційним сільським господарством розглядаються можливості розвитку агротуризму, переробної промисловості та зелених технологій. Водночас важливим інструментом

реалізації стратегії є децентралізація та посилення спроможності громад (ОТГ), які отримали більше повноважень у сфері освіти, медицини та соціального захисту.

Проведене дослідження засвідчує, що управління людським і соціальним розвитком у регіонах України є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності держави. Аналіз ситуації у Полтавській області дозволив виокремити низку специфічних проблем: демографічний спад (смертність у 2025 році майже у чотири рази перевищує народжуваність), трудова міграція молоді, старіння населення, а також дисбаланс між наявними робочими місцями і структурою пропозиції робочої сили (понад 40 % зареєстрованих безробітних мають вищу освіту).

Регіональна стратегія розвитку Полтавщини на період до 2027 року містить пріоритети, що відповідають сучасним викликам: розвиток людського капіталу, цифровізація управління, модернізація соціальної інфраструктури та посилення інклюзивності. Проте обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірність розвитку громад і зовнішні загрози (воєнні дії, економічна нестабільність) знижують ефективність реалізації стратегічних цілей.

Для підвищення результативності політики у сфері людського і соціального розвитку доцільним є:

- посилення програм освіти та перепідготовки кадрів відповідно до потреб ринку праці;
- розширення заходів із підтримки молоді та молодіжного підприємництва;
- розвиток сільських територій через диверсифікацію економіки та агротуризм;
- активніше використання міжнародних програм допомоги та партнерств із ЄС;
- впровадження системи моніторингу соціальних показників на рівні громад.

Таким чином, досвід Полтавської області може стати корисним прикладом для інших регіонів України, оскільки він демонструє як загальнонаціональні тенденції, так і локальні особливості управління людським і соціальним розвитком. Забезпечення комплексного підходу до цих питань сприятиме підвищенню рівня життя населення та зміцненню соціальної згуртованості в умовах сучасних викликів.

Водночас область має значні можливості розвитку. По-перше, це вигідне географічне розташування та транспортна доступність. По-друге, збережений освітній потенціал, що може стати базою для формування сучасних кластерів знань. По-третє, наявність міжнародних проєктів технічної допомоги та партнерств із країнами ЄС відкриває можливості для залучення інвестицій і поширення інноваційних практик управління.

Список літературних джерел:

1. Державна служба статистики України. Демографічні та соціальна статистика: офіційні дані. pl.ukrstat.gov.ua.
2. Полтавська обласна військова адміністрація. Комплексна програма соціального захисту населення Полтавської області на 2021–2025 роки. media.poda.gov.ua.
3. Кабінет Міністрів України. Державна стратегія регіонального розвитку України на період до 2027 року (Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695).
4. UNDP. Human Development Report 2022. New York: United Nations Development Programme, 2022.

Бігунова Наталія Олексіївна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.н. держ. управл., доцент Панченко А.Г.

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ І СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ У СИСТЕМІ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ: РІЛЬ ПЕДАГОГІЧНИХ КОМАНД У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному світі поняття «розвиток» набуває дедалі ширшого змісту. Якщо колись головним показником успішності держави була економічна стабільність, то нині на перший план виходить розвиток людини — її освіта, добробут, соціальна активність і можливість реалізувати власний потенціал. Саме тому управління людським та соціальним розвитком стає центральним елементом державної політики, а також ключовим завданням будь-якої організації, громади чи суспільства загалом/

Людський розвиток — це процес розширення можливостей людини жити довше, здоровіше й змістовніше життя. Концепцію людського розвитку сформулювала Програма розвитку ООН (ПРООН), і вона ґрунтується на трьох основних вимірах: тривалість життя, рівень освіти та гідний стандарт життя.

Соціальний розвиток, своєю чергою, пов'язаний із формуванням справедливих соціальних відносин, забезпеченням рівності, солідарності та соціальної безпеки. Його завдання — створити

умови, за яких кожна людина відчуває свою цінність, має доступ до соціальних послуг і можливість брати участь у житті громади.

Управління людським і соціальним розвитком включає: [7].

- **Державне регулювання** — через соціальну політику, освіту, охорону здоров'я, підтримку зайнятості та розвиток громадянського суспільства.

- **Регіональний та місцевий рівень** — сприяння участі громадян у прийнятті рішень, розвиток місцевих програм добробуту, культурних ініціатив.

- **Організаційний рівень** — управління персоналом, розвиток корпоративної культури, підвищення кваліфікації працівників і створення умов для самореалізації.

Важливу роль у цьому процесі відіграє **освіта** — вона не лише формує професійні компетентності, а й розвиває соціальну відповідальність, емпатію, здатність до співпраці.[8]

Україна нині активно впроваджує реформи, спрямовані на підвищення людського потенціалу: розвиток системи освіти «Нова українська школа», діджиталізація соціальних послуг, підтримка ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. Усе це є складовими управління людським і соціальним розвитком у сучасних умовах.

Ефективне управління людським та соціальним розвитком — це запорука сталого майбутнього держави. Людина має бути не лише об'єктом, а й суб'єктом цього процесу — активним учасником суспільних змін. Лише за таких умов можливе гармонійне поєднання економічного зростання з людським щастям, добробутом і соціальною справедливістю.

Сучасна система освіти передбачає впровадження нових підходів до організації освітнього процесу. Безпека освіти, а також безпечне освітнє середовище є невід'ємним складником національної безпеки, що є актуальною у сучасних реаліях. На сьогоднішній день освіта, перебування дітей в освітніх закладах, безпека є одним з головних питань керівників ЗЗСО.[9]

В умовах воєнного стану, нестабільності та соціальних викликів саме людський капітал — головний ресурс системи освіти. Забезпечення безпеки, психологічного комфорту й професійного розвитку педагогів стає стратегічним завданням для громад, міст і освітніх управлінь усіх рівнів.

Школа, а точніше Нова українська школа — це не тільки оновлене приміщення, що відповідає вимогам безпеки, а й підвищення дієвих педагогічних команд, що спільно й продуктивно працює над досягненням освітніх цілей.

Впровадження інноваційних технологій, створення позитивного психологічного мікроклімату в закладі освіти сприяє підвищенню професійного зростання вчителів, що в подальшому підвищує якість освіти самих дітей. [1]

Якість освітнього процесу залежить від людського потенціалу. А це означає формування педагогічних команд у ЗЗСО: визначення керівника, розподіл обов'язків команди. У сучасних умовах формування педагогічних команд у ЗЗСО відбувається перехід від традиційної моделі демократизму, довіри, взаємопідтримки до креативності, спільного вирішення проблем. Це означає — командна діяльність системної підтримки з боку адміністрації та внутрішньої готовності педагогів, психологічно сприятливого середовища.

Розвиток педагогічних команд неможливий без підтримки місцевої влади, центрів професійного розвитку педагогічних працівників та громадських організацій. Саме партнерство школи, громади й управлінських структур створює умови для сталого соціального розвитку та підвищення якості освіти на рівні громади.

Сучасні дослідники у своїх працях неодноразово наголошують на тому, що команда — це не просто група працівників, а соціально-психологічна система зі спільною метою, взаємною відповідальністю, спільними цінностями. [3]

Формування педагогічної команди включає в себе добір кадрів, орієнтованих на професійні компетентності, розвиток та підтримку командного духу, а також педагогів, здатних до самовираження та ініціативності. Керівник закладу освіти відіграє ключову роль не тільки як адміністратор, а й як фасилітатор, координатор, мотиватор команди та наставник. Завдання керівника — це підтримка позитивної мотивації, визнання досягнень кожного педагога. [2]

Ще одним аспектом формування педагогічної команди у складних сьогоденних реаліях є забезпечення своєчасної підтримки учнів з особливими освітніми потребами, що мають особливості когнітивних функцій, психоемоційних процесів. Тут варто зазначити на співпраці не лише вчителя, асистента та учня, а й керівника закладу, батьків, психолога, соціального працівника. У даному колективному тандемі головним є послідовність усіх форм подачі матеріалу (вчитель чи асистент), створення сприятливого мікроклімату (психолог та соціальний педагог), а також створення робочого простору та матеріалів (адміністрація).

Перебувати щодня у постійному педагогічному русі може викликати конфліктні ситуації, а ще гірше – педагогічне вигорання. Адміністрація у таких ситуація допомагає вирішувати конфлікти, запобігати стресовим ситуаціям через налагодження плідної комунікації, підтримки, а найголовніше – створення комфортного робочого середовища та правильної організації робочого процесу, поваги. Командна діяльність (адміністрація – педагог) потребує сучасних інструментів згуртованості: впровадження тренінгів, коучингових практик. [4]

Педагогічні команди сьогодні виступають не лише як колективи однодумців, а як механізм професійного розвитку та емоційної підтримки. Їх ефективність залежить від рівня довіри, відкритості та взаємоповаги між усіма учасниками освітнього процесу.

Успішна педагогічна команда здатна:

- генерувати нові ідеї, ділитися досвідом;
- швидко реагувати на виклики сучасної освіти;
- підтримувати морально-емоційний стан своїх членів;
- створювати атмосферу співпраці, а не конкуренції.

Для підвищення ефективності командної діяльності адміністрація навчального закладу може застосовувати інноваційні управлінські інструменти, серед яких:

- проведення тимблдінгів та рефлексійних зустрічей;
- коучингові сесії для педагогів;
- використання методів емоційного інтелекту;
- регулярний моніторинг рівня професійного задоволення.

Дана таблиця є методичним інструментом у системі управління педагогічним розвитком у ліцеї «Наукова зміна».

Таблиця 1

Інструменти розвитку педагогічних команд

Напрямок діяльності	Приклад заходу	Очікуваний результат	Відповідальні / Інструменти
Професійний розвиток	Тематичні тренінги, воркшопи, методичні кейси	Підвищення кваліфікації педагогів	Центр ПРПП, адміністрація
Емоційна підтримка	Коучинг, супервізія, арт-терапія	Зменшення стресу, профілактика вигорання	Психолог, тренер-коуч
Командна взаємодія	Тімблдінг, педагогічні діалоги, обмін досвідом	Зміцнення корпоративної культури	Адміністрація, тьютори
Мотиваційна сфера	Визнання досягнень, система заохочень	Підвищення задоволеності працею	Керівник ЗЗСО, рада школи

Ефективне управління людським і соціальним розвитком у сфері освіти передбачає системне інвестування в людину — її безпеку, мотивацію, компетентності та психологічний комфорт. Саме в цьому полягає місія сучасного керівника освітнього закладу та громади загалом.[5] Педагогічна команда є основою стабільного та здорового освітнього середовища. Від налагодженої комунікації між адміністрацією та педагогами залежить не лише якість навчального процесу, а й емоційне благополуччя всього колективу.

Застосування сучасних інструментів командної роботи, коучингових практик та емоційної підтримки сприяє профілактиці вигорання і формуванню позитивного іміджу педагога.[6]

Таким чином, педагогічна команда стає центром освітніх змін, де кожен педагог має можливість для самореалізації, а адміністрація виконує роль партнера, наставника та мотиватора. Саме через культуру взаємопідтримки і взаємоповаги формується здорова атмосфера в колективі, що безпосередньо впливає на якість освітнього процесу.

Список літературних джерел:

- 1.Бондар С. І. *Професійне вигорання педагогів: причини, профілактика, подолання*. – Київ: Освіта України, 2020. – 156 с.
- 2.Гриньова М. В. *Психологічні аспекти професійного вигорання вчителів*. // Педагогічна освіта: теорія і практика. – 2021. – № 31. – С. 45–52.
- 3.Карамушка Л. М. *Організаційна психологія: розвиток особистості та команди в освіті*. – Київ: Логос, 2019. – 312 с.
- 4.Козак О. П. *Коучинг як інструмент професійного зростання педагога*. // Психолого-педагогічні проблеми сучасної школи. – 2022. – № 2. – С. 78–83.

5. Маслач К., Лейтер М. П. *Професійне вигорання: як люди втрачають і відновлюють енергію, мотивацію та зміст життя*. – Харків: Віват, 2021. – 288 с.
6. Орлова О. В. *Командна робота в закладі освіти як умова підвищення ефективності педагогічної діяльності*. // Сучасна освіта і педагогіка. – 2020. – № 4. – С. 55–61.
7. Програмарозвитку ООН (ПРООН). Human Development Reports (1990–2024). *Офіційний сайт ПРООН*: <https://hdr.undp.org>
8. Конституція України. Прийнята 28 червня 1996 року. (статті 3, 43, 46 — про права людини, соціальний захист, працю та добробут).
9. Закон України «Про освіту», № 2145-VIII від 05.09.2017. — окреслює роль освіти в розвитку людського капіталу.

Білоус Марина Вадимівна, студент
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.держ. упр. Олещенко В.Ю.

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТА ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У наш час, коли глобалізація набирає обертів і конкуренція стає все жорсткішою, людський капітал перетворюється на основний стратегічний ресурс організації, а мотивація персоналу стає головним інструментом забезпечення її конкурентоспроможності та організаційної ефективності. Організації, які спроможні ефективно мотивувати своїх працівників, мають кращі показники продуктивності, якості продукції та фінансових результатів. Науковці доводять, що вмотивований персонал здатен суттєво підвищити продуктивність праці, знизити плинність кадрів та посилити інноваційну активність. А коли належної системи мотивації немає це призводить до зниження ефективності роботи та втрати талановитих працівників. Особливо гостро проблема мотивації постає для України, де наші підприємства стикаються з викликами воєнного стану, дефіцитом кваліфікованих кадрів через міграційні процеси та необхідністю швидкої адаптації до нових умов господарювання. Саме тому взаємозв'язок між системою мотивації персоналу та організаційною ефективністю набуває особливої актуальності як у теоретичному, так і практичному аспектах.

Мотивація персоналу постає складним психологічним процесом, який поєднує різні внутрішні і зовнішні чинники, що спонукають людину до цілеспрямованої діяльності, визначають інтенсивність та встановлюють у якому напрямку спрямовані її зусилля. Сучасне розуміння мотивації побудоване на класичних теоріях, які зазвичай розподіляють на дві основні групи: змістовні теорії, що фокусуються на виявленні потреб працівників, та процесуальні теорії, які аналізують як саме формується мотивація та як людина приймає рішення про те, скільки зусиль докласти.

Фундаментом для розуміння мотивації вважається піраміда потреб А. Маслоу, яка стверджує, що людські потреби розташовані в п'ять рівнів – починаючи від базових фізіологічних потреб такі як їжа, житло, відпочинок і закінчуючи потребами вищого порядку як-от самореалізація, творчість, розвиток потенціалу. За цією теорією, незадоволені потреби нижчого рівня домінують над вищими, і тільки після їх задоволення людина прагне реалізувати потреби наступного рівня. Це має важливе практичне значення: компанія повинна спочатку подбати про задоволення базових потреб працівників (гідна оплата праці, безпечні умови роботи), і лише тоді очікувати від них прагнення до самореалізації та творчості.

Двофакторна теорія Ф. Герцберга додає цінне уточнення, розподіляючи фактори, що мають вплив на задоволеність роботою, на дві групи: гігієнічні фактори (зарплата, умови праці, політика фірми, міжособистісні відносини з колегами) та власне мотиватори (досягнення, визнання, відповідальність, перспективи росту). Герцберг вважає, що гігієнічні фактори не створюють мотивації, але якщо вони відсутні - це викликає незадоволення, тоді як справжні мотиватори стимулюють до високих результатів. Процесуальні теорії доповнюють це розуміння аналізуючи когнітивні процеси.

Теорія очікувань В. Врума говорить, що мотивація людини залежить від трьох речей: очікування того, що її зусилля приведуть до бажаного результату, очікування того, що результат буде винагороджений, і наскільки ця винагорода важлива для неї. А модель Портера-Лоулера розширила цю теорію, додавши такі елементи, як здібності самого працівника, усвідомлення своєї ролі, справедливості винагороди, та показує, що задоволеність є наслідком, а не приводом високої продуктивності. Тож, усі ці теорії дають базу для розуміння того, як організації можуть ефективно впливати на мотивацію персоналу [1].

Зв'язок між мотивацією персоналу та організаційною ефективністю є багатостороннім і проявляється через вплив на всі ключові показники діяльності організації. Ефективність організації

включає декілька компонентів взаємопов'язаних між собою: продуктивність праці, якість продукції або послуг, які надають, рівень задоволеності клієнтів, фінансові результати, здатність до інновацій і пристосованість до змін, а також організаційну культуру та клімат. Коли працівники мотивовані, вони мають значно вищу продуктивність праці, виконують завдання швидше та менше роблять помилки, а також докладають додаткові зусилля, щоб досягти поставлених цілей навіть у складних ситуаціях. Дослідження на практиці показують велику різницю в продуктивності між високо- та низькомотивованими працівниками, що прямо впливає на операційну ефективність організації та її конкурентні позиції. Ще одним важливим аспектом є мотиваційний вплив на якість роботи: люди, які отримують задоволення від того, що роблять, і бачать у цьому сенс, більш відповідальніше підходять до виконання завдань, самі проявляють ініціативу у вирішенні проблем, намагаються вдосконалити робочі процеси та з більшою увагою ставляться до дрібниць. Це особливо важливо в галузях, де якість є визначальним фактором конкурентоспроможності, наприклад як виробництво високотехнологічної продукції, надання професійних послуг або сфера охорони здоров'я [2].

Мотивація також сильно впливає на показники плинності кадрів: висока мотивація формує емоційну прив'язаність працівників до своєї організації, послаблює бажання шукати інші місця роботи і зменшує фактичні звільнення. Це дуже важливо з фінансової точки зору, тому що замінити кваліфікованого працівника коштує чимало, сюди входять прямі витрати на пошук і навчання нового співробітника, а ще непрямі втрати коли знижується продуктивність в період адаптації, втрата знань і контактів з клієнтами, що може становити велику частину річного бюджету на персонал дивлячись від рівня позиції і особливості галузі. Мотивовані команди створюють сприятливе середовище в організації, яке стимулює інновації і креатив: працівники, які відчують, що керівництво їх підтримує, що їх досягнення визнають і що можна експериментувати, частіше генерують нові ідеї, пропонують покращення існуючих процесів та активно долучаються до впровадження змін у компанії. Багато досліджень підтверджують, що є пряма позитивна залежність між рівнем задоволеності та залученості працівників і фінансовими результатами компанії – це стосується прибутковості, рентабельності та вартості на ринку [3].

Щоб побудувати ефективну систему мотивації потрібен комплексний підхід - поєднувати різноманітні інструменти і розуміти, що мотивація людини – річ складна. Матеріальна мотивація залишається основою системи і вона включає конкурентну заробітну плату, яка відповідає ринковим стандартам та враховує кваліфікацію працівника, бонуси і премії за досягнення індивідуальних та командних цілей, участь у прибутках компанії, соціальний пакет до якого можуть входити медичне страхування, додаткова пенсія, компенсація витрат за навчання або транспорт.

Проте сучасні дослідження і практика показують як зростає роль нематеріальних факторів мотивації, які для багатьох працівників стають навіть важливішими за фінансову винагороду. Коли досягнення людини визнають, а саме публічно хвалять, дають нагороди чи залучають до важливих проектів - вона відчуває, що її цінують і що вона важлива. Якщо є можливості професійного та особистісного розвитку через навчання, тренінги, конференції, менторство, перехід на інші посади, то вони закривають потребу в зростанні та реалізації себе. Самостійність у прийнятті рішень і організації своєї роботи, довіра з боку керівництва або делегування відповідальності дають відчуття власної компетентності та впливу. Комфортне середовище на роботі, яке включає не тільки фізичні умови праці, але й психологічну атмосферу, підтримку від колег, справедливе ставлення – усе це створює основу для високої продуктивності. А корпоративна культура, яка показує цінності компанії, місію і бачення, допомагає працівникам відчувати, що їх робота має сенс і що вони частина чогось більшого.

Сучасні тенденції в управлінні персоналом відображають те, як змінилися цінності та очікування молодших поколінь. Покоління міленіалів і зумерів значно більше цінують баланс між роботою та особистим життям, ніж їхні батьки та старші колеги. Вони хочуть гнучкості — можливості працювати звідки зручно і коли зручно; очікують постійного навчання та швидкого кар'єрного зростання. Крім того, для них важливо, щоб компанія була соціально відповідальною, а її цінності збігалися з їхніми особистими переконаннями. У відповідь на це компанії запроваджують гнучкі та гібридні формати роботи, роблять програми менторства та внутрішнього навчання, створюють простори, де можна креативити і спілкуватися неформально, розвивають культуру відкритості та зворотного зв'язку. Дуже важливим стає персональний підхід до мотивації: оскільки усі люди різні і хтось перебуває на одному життєвому етапі, хтось на іншому, у всіх різні цінності, потреби та амбіції, тому універсальні схеми вже не працюють. Організації переходять до індивідуальних планів розвитку, роблять варіативні схеми винагород, де працівник сам може вибрати

між різними опціями, регулярно спілкуються з людьми і дають зворотній зв'язок, щоб адаптувати мотиваційні інструменти під те, що змінюється в потребах співробітників [4].

В Україні є свої особливі складності для побудови систем мотивації. Воєнний стан кардинально змінив умови роботи: постійний стрес, потрібно працювати під час повітряних тривог, люди переміщуються – все це додатковий тягар на плечі працівників. Це змінило пріоритети: тепер найважливіше – це безпека, стабільність, психологічна підтримка і гнучкість з боку роботодавця. Організації адаптуються, роблячи можливість працювати віддалено, підтримують працівників і їхні сім'ї, а також запускають програми психологічної допомоги. Міграція загострила дефіцит кваліфікованих кадрів: чимала кількість працездатного і освіченого населення виїхала з країни. Через це між компаніями висока конкуренція за таланти та тиск з боку міжнародних компаній, які пропонують віддалену роботу. Українські організації підвищують зарплати, вкладаються в свій бренд як роботодавця, створюють унікальну пропозицію, яка включає розвиток, гнучкість і соціальну місію. Економічна нестабільність та інфляція змушують постійно переглядати компенсації. Водночас український бізнес показує креативність: компанії швидко впроваджують інноваційні практики, розвивають культуру довіри, використовують нематеріальні інструменти та переосмислюють свою соціальну роль, що стає сильним мотиваційним фактором [5].

Отже, це дослідження показало, що мотивація людей відіграє ключову роль у тому, наскільки ефективно працює організація, впливаючи на продуктивність, якість роботи, на те, чи залишаються таланти в компанії, і на здатність організації створювати щось нове. Результати аналізу говорять, що найкраще працюють системи мотивації, де поєднуються і матеріальні стимули, і нематеріальні фактори. При цьому важливо враховувати, що потрібно кожній конкретній людині, і гнучко підлаштовувати мотиваційні інструменти під те, що змінюється навколо. В українських реаліях організації стикаються з особливими викликами через воєнний стан та нестачу кваліфікованих фахівців, і це вимагає креативних рішень і нових підходів до мотивації. Результати цього дослідження можуть стати в пригоді керівникам і HR-фахівцям, коли вони розробляють або вдосконалюють системи мотивації на своїх підприємствах, а також можуть стати базою для подальших досліджень того, наскільки ефективні різні мотиваційні практики в українських організаціях.

Список літературних джерел:

1. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. – Київ : КНЕУ, 2002. – 337 с. – URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32615247.pdf> (дата звернення 08.10.2025).
2. Українська Л. Вплив мотивації на організаційну культуру // Економіка та суспільство. – 2021. – № 28. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/519/497> (дата звернення: 08.10.2025).
3. Янієва Д. Д. Вплив організаційної культури на систему мотивації працівника організації IT-сфери // Innovation and Sustainability. – 2022. – № 4. – С. 186–192. – URL: <https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Yaniieva.pdf> (дата звернення: 08.10.2025).
4. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3235/3158> (дата звернення: 09.10.2025).
5. Цимбалюк І., Хомюк Н., Зелінська О. Міграція робочої сили в Україні: виклики для управління та мотивації персоналу під час війни // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54. – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2783/2703> (дата звернення: 10.10.2025).

Василькова Юлія Василівна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – к.держ.упр. Олещенко В.Ю.

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Розвиток системи дошкільної освіти в Україні відбувається в умовах реформування освітнього законодавства, що спрямоване на забезпечення якості, доступності та ефективного управління освітнім процесом. У зв'язку з ухваленням нової редакції Закону України «Про дошкільну освіту» (2024 р.) постала потреба у порівняльному аналізі положень попередньої редакції (2001 р. із подальшими змінами) та нової, аби визначити напрями удосконалення правового регулювання організаційно-управлінської діяльності закладів дошкільної освіти.

5 липня 2024 року Президент України підписав Закон України «Про дошкільну освіту» № 3788-IX (від 6 червня 2024 року). Цей нормативно-правовий акт прийшов на зміну попередньому закону, який упродовж двадцяти трьох років визначав правові основи функціонування системи дошкільної освіти та слугував інтересам громадян і територіальних громад. За цей час до нього тридцять два рази

вносилися зміни та доповнення, що відображало потребу суспільства в оновленні освітнього законодавства й відповідь на нові виклики часу.

Попередня редакція Закону України «Про дошкільну освіту» (2001 р.) базувалася на принципах централізованого управління та чіткої підпорядкованості закладів органам місцевої влади [1]. Діяльність закладів дошкільної освіти регулювалася переважно через рішення засновників, які визначали структуру, фінансування, кадрову політику та освітні програми. Хоча закон гарантував право дитини на освіту, питання автономії закладу, свободи педагогічної діяльності й залучення громади до управління мали обмежений характер.

Саме тому у 2024 році Верховна Рада ухвалила нову редакцію Закону України «Про дошкільну освіту», який набрав чинності з 1 січня 2025 року. Документ визначає нові принципи державної політики у сфері дошкільної освіти, акцентуючи на дитиноцентризмі, інклюзивності, безпеці, доступності та професійному розвитку педагогів [2].

Одним із провідних принципів нового закону є дитиноцентризм – орієнтація освітнього процесу на індивідуальні потреби, інтереси й здібності кожної дитини. Це означає створення безпечного, підтримувального й розвивального середовища, у якому дитина почувається захищеною та має змогу розкривати свій потенціал. Підвищується також відповідальність педагогічних працівників за якість освітнього процесу та емоційний комфорт вихованців.

На відміну від старої редакції, новий закон більш чітко регламентує питання безпеки та охорони здоров'я дітей. Заклади дошкільної освіти тепер зобов'язані створювати умови для безпечного перебування вихованців, проводити систематичні заходи з охорони здоров'я, організовувати підвищення кваліфікації педагогів із питань безпеки, домедичної допомоги й кризового реагування.

Особлива увага приділяється питанням безпеки та збереження здоров'я дітей. Заклади дошкільної освіти зобов'язані створювати умови для безпечного перебування вихованців, систематично проводити заходи з охорони життя й здоров'я, а також забезпечувати підвищення кваліфікації педагогів у питаннях безпеки, домедичної допомоги та психологічної підтримки.

Новий закон акцентує увагу на забезпеченні доступності дошкільної освіти. Впроваджено принцип «гроші ходять за дитиною», який гарантує можливість здобуття освіти поблизу місця проживання. Закон також закріплює обов'язковість відвідування закладів освіти дітьми старшого дошкільного віку та розвиток різних форм здобуття освіти – сімейних, індивідуальних, мобільних груп, мінісадків і спеціалізованих освітніх осередків.

Кожна дитина має право на безоплатну дошкільну освіту у державних і комунальних закладах із тривалістю перебування до одинадцяти годин на день. Це положення сприяє забезпеченню рівних можливостей для всіх дітей незалежно від місця проживання чи соціального статусу сім'ї.

Важливою складовою нового закону є покращення умов праці педагогічних працівників. Передбачено скорочення тривалості їхнього робочого часу до п'яти годин на день, збільшення тривалості щорічної відпустки до 56 календарних днів та встановлення обов'язкових доплат за перевищення норми наповнюваності груп. Такі зміни спрямовані на підвищення престижу педагогічної професії, збереження здоров'я працівників і створення умов для їхнього професійного розвитку.

Закон також розширює можливості фінансування закладів дошкільної освіти. Державні та комунальні заклади отримують право надавати платні освітні послуги, а 70 % отриманих коштів спрямовуватимуться на оплату праці працівників. Це дозволить підвищити рівень матеріальної мотивації педагогів і сприятиме покращенню матеріально-технічної бази закладів.

Особливу увагу приділено забезпеченню безпеки в умовах воєнного стану. Закон зобов'язує кожен заклад дошкільної освіти мати облаштоване укриття або визначену безпечну зону, а також план евакуації на випадок надзвичайних ситуацій. Педагогічні працівники повинні проходити спеціальну підготовку з домедичної допомоги, кризового реагування та психологічної підтримки дітей у стресових умовах. Безпека визначається не лише як санітарно-технічна вимога, а як невід'ємний компонент освітнього процесу.

Вперше у законі введено єдиний глосарій термінів, що систематизує поняття й забезпечує уніфіковане тлумачення основних категорій у сфері дошкільної освіти. Це сприятиме однаковому застосуванню норм на всій території України та підвищить правову визначеність освітніх відносин.

Оновлений закон встановлює чіткі норми наповнюваності груп, які враховують вік дітей, тип населеного пункту й умови освітнього процесу. Для малокомплектних і сільських закладів передбачено гнучкі підходи, що дозволяють уникнути їх ліквідації та зберегти освітню мережу в громадах.

Значна увага приділяється підвищенню кваліфікації педагогічних працівників. Визначено обов'язковість регулярного професійного розвитку, можливість сертифікації та проходження навчання в різних формах – очній, дистанційній, змішаній. Держава заохочує інноваційну діяльність педагогів, зокрема використання новітніх технологій, інтерактивних методик і сучасних освітніх середовищ.

Новий закон також регламентує створення колегіальних органів управління – педагогічних, наглядових та батьківських рад, які забезпечують відкритість і прозорість прийняття рішень. Важливою умовою є залучення представників громади до процесу управління закладом, що сприяє розвитку партнерської моделі взаємодії «заклад – батьки – громада» [3].

Закон також містить перехідні положення, що визначають поетапне впровадження нових норм. Це дає громадам і керівникам час для адаптації до нових вимог, перегляду статутів закладів, підготовки кадрів і оновлення матеріальної бази.

Попередня редакція Закону України «Про дошкільну освіту» від 11 липня 2001 року № 2628-III визначала правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи дошкільної освіти. Закон став базовим документом для становлення державної політики у цій сфері після ухвалення Закону «Про освіту» (1996 р.) і закріплював головні принципи державного управління дошкільною освітою. Його положення були зорієнтовані насамперед на централізовану модель управління, де ключову роль відігравали органи державної влади та місцевого самоврядування, а автономія закладів мала обмежений характер [4].

Діяльність закладів дошкільної освіти у старій редакції регулювалася переважно рішеннями засновників: саме вони затверджували статут, визначали режим роботи, фінансування, кадрову політику та освітні програми. Керівники закладів призначалися без конкурсних процедур, що знижувало рівень прозорості управління. Хоча закон гарантував право кожної дитини на безоплатну освіту в державних і комунальних установах, питання якості освітнього процесу, безпеки та інклюзивності залишалися поза чітким правовим регулюванням.

Протягом 2001–2024 років до закону вносилося понад тридцять змін і доповнень, що відображало спроби адаптувати його до нових соціально-економічних реалій. Проте структура документа залишалася фрагментарною, а низка норм – застарілими. Зокрема, закон не враховував сучасні форми здобуття освіти, цифровізацію управління, особливі потреби дітей з інвалідністю, нові підходи до фінансування та підготовки педагогів. Не було достатньо розвинених механізмів громадської участі в управлінні закладом і партнерства між сім'єю, громадою та державою.

Унаслідок цих недоліків постала об'єктивна необхідність у прийнятті нової редакції закону, яка б відповідала сучасним викликам – децентралізації управління, реформі фінансування освіти, європейським підходам до забезпечення прав дитини та розвитку інклюзивного середовища. Саме тому у 2024 році була ухвалена оновлена редакція Закону України «Про дошкільну освіту», що заклала основу для системного оновлення всієї дошкільної галузі.

Прийняття нового закону є важливим етапом модернізації системи дошкільної освіти в Україні. Очікується, що реалізація його положень забезпечить рівний доступ до якісної освіти, підвищить ефективність управління, покращить умови праці педагогів і створить безпечне, комфортне та розвивальне середовище для кожної дитини.

Порівняльний аналіз старої та нової редакцій Закону України «Про дошкільну освіту» свідчить про перехід від адміністративно-контрольної моделі управління до моделі партнерства, автономії та відповідальності. Якщо раніше основну роль відігравали органи управління освітою, то тепер вагоме значення мають керівники закладів, педагогічні ради, батьківська спільнота та органи громадського самоврядування.

Таким чином, оновлений Закон України «Про дошкільну освіту» – це не лише чергова законодавча зміна, а комплексне переосмислення ролі дошкільної освіти у суспільстві. Він спрямований на формування сучасної системи виховання, яка відповідає європейським стандартам і базується на цінності дитинства, повазі до особистості та партнерстві між державою, педагогами й батьками.

Список літературних джерел:

1. Закон України від 11 липня 2001 року № 2628-III «Про дошкільну освіту» Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14> (дата звернення: 17.10. 2025).
2. Закон України від 6 червня 2024 року № 3788-IX «Про дошкільну освіту» Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20> (дата звернення: 17.10.2025).
3. Асоціація міст України. Освіта АЗ 2024: аналітична записка щодо реалізації освітньої політики та змін у законодавстві. Київ: АМУ, 2024. URL: https://auc.org.ua/sites/default/files/library/osvita_az_2024.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

Горченко Радіслав Петрович, магістрант
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Науковий керівник – к.е.н., доцент Андрійцева І.А.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

В умовах динамічного розвитку економіки, цифровізації та посилення конкуренції на ринку праці актуалізується проблема забезпечення організацій кваліфікованими кадрами. Одним із ключових напрямів сучасного менеджменту персоналу є формування кадрового резерву, який слугує інструментом стратегічного розвитку підприємства, засобом безперервного відтворення управлінського потенціалу та запобігання кадровим кризам.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «кадровий резерв».

Так, на думку О.М. Шубалого, «кадровий резерв – це група працівників, підготовлених до заміщення керівних посад у майбутньому» [1].

За Л.В. Балабановою, О.В. Сардак, «кадровий резерв – це система заходів щодо добору, оцінювання, розвитку та просування працівників для забезпечення безперервності управління [2].

О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук визначає кадровий резерв як «важливу складову кадрової політики, яка забезпечує стабільність і гнучкість організаційної структури» [3].

Отже, кадровий резерв можна визначити як цілеспрямовано сформовану групу співробітників із високим потенціалом професійного та управлінського зростання, які проходять спеціальну підготовку для заміщення ключових посад. Його формування є стратегічним завданням служби управління персоналом, що забезпечує довгострокову стійкість організації.

Кадровий резерв є багатовимірним явищем у менеджменті персоналу, яке відображає різні управлінські концепції. У науковому дискурсі виділяють кілька підходів до його розуміння.

- **Позиційно-замінний підхід** передбачає розгляд кадрового резерву як групи працівників, підготовлених для оперативного заміщення конкретних посад. Основна мета – забезпечення безперервності діяльності організації та мінімізація ризиків, пов'язаних із кадровими втратами.

- **Потенційно-розвитковий підхід** фокусується на формуванні пулу співробітників із високим потенціалом розвитку, яких системно готують до майбутніх управлінських ролей. Тут акцент зміщується з посадової на компетентнісну орієнтацію.

- **Стратегічний (системний) підхід** визначає кадровий резерв як інструмент реалізації HR-стратегії, спрямованої на забезпечення наступності керівництва, адаптації до ринкових змін і розвитку людського капіталу.

- **Процесуально-інструментальний підхід** акцентує увагу на методах і технологіях формування резерву – оцінюванні 360°, асесмент-центрах, коучингу, менторингу, проектних ротаціях.

З огляду на розглянуте, можна зробити певні уточнення щодо поняття «кадровий резерв».

Кадровий резерв це не лише «список кандидатів», а комплексна система дій з добору, оцінювання, розвитку й просування працівників.

Поняття кадровий резерв є близьким до планування спадкоємності, проте останнє більше зосереджується на прогнозуванні заміщення ключових посад.

На відміну від talent pool, який охоплює всі категорії талановитих працівників, кадровий резерв має вузьку орієнтацію на управлінські позиції.

Основними критеріями відбору кандидатів є: професійні компетенції, управлінський потенціал, мотивація до розвитку, результати діяльності, психологічна стійкість, комунікативні та лідерські якості. Доцільно застосовувати комбінований підхід, який поєднує об'єктивні показники результативності, компетентнісну оцінку та експертні інтерв'ю.

Процес формування кадрового резерву є складовою стратегічного управління персоналом і передбачає послідовне виконання низки етапів, кожен із яких спрямований на системне виявлення, розвиток і підготовку працівників до зайняття вищих посад.

Першим етапом є аналіз кадрових потреб організації, який полягає у визначенні ключових і критичних посад, які потребують заміщення в коротко- чи довгостроковій перспективі. Служба управління персоналом здійснює аналіз організаційної структури, штатного розпису; оцінює

ризика втрати ключових фахівців; прогнозування потреб у кадрах з врахуванням стратегічних цілей розвитку організації; визначає посади, для яких необхідно створити кадровий резерв. Для цього застосовуються інструменти: планування робочої сили, SWOT-аналіз персоналу, HR-аналітика та матриці заміщення посад. У результаті формують перелік посад і компетенцій, які потребують резервування, а також розробляють план формування кадрового резерву на певний період.

Другий етап полягає у відборі потенційних кандидатів до кадрового резерву. Добір здійснюється на основі комплексної оцінки професійної компетентності, досягнень, мотивації та лідерського потенціалу працівників. Для цього аналізують результати діяльності (KPI, ефективність виконання завдань); оцінюють претендентів за компетентнісними моделями; проводять інтерв'ю, тестування; вивчають рекомендації керівників та колег. Для забезпечення об'єктивності використовуються комбіновані методи оцінювання – 360° зворотній зв'язок, огляд ефективності, тести здібностей, психологічні опитувальники. Зазначені процедури сприяють розробці списку кандидатів, який передбачає класифікацію за рівнем готовності: «готові зараз», «готові через 1–2 роки», «перспективні кандидати».

Третій етап спрямований на підготовку резервістів до майбутніх посад через реалізацію індивідуальних планів розвитку. На цьому етапі визначаються напрями професійного та управлінського зростання, а також інструменти реалізації. Основними формами розвитку можуть бути: навчання та підвищення кваліфікації (тренінги, e-learning, участь у конференціях); стажування у суміжних підрозділах або на вищих рівнях управління; наставництво та коучинг; участь у стратегічних і проєктних групах задля розвитку управлінських компетенцій; тимчасове виконання обов'язків керівника, що дозволяє перевірити практичну готовність до управління. За наслідками дій цього етапу затверджують індивідуальні програми розвитку для кожного резервіста.

Наступний етап передбачає моніторинг результативності програм розвитку та оцінку прогресу кандидатів. Здійснюється системне відстеження змін у рівні компетенцій, результатах діяльності та управлінській поведінці резервістів. Для цього використовуються: регулярні оцінювання; зворотний зв'язок від наставників, керівників, HR-фахівців; розрахунок кількісних показників (виконання KPI, участь у програмах навчання) та якісних індикаторів (рівень залученості, ініціативність, комунікаційні навички). Отримані результати дозволяють: скоригувати індивідуальні плани розвитку; встановити готовність працівників до професійного зростання; приймати рішення щодо включення або виключення з кадрового резерву.

Отже, оцінювання ефективності забезпечує зворотний зв'язок у системі управління резервом та гарантує її адаптивність до змін в організації.

Завершальний етап процесу – реалізація кар'єрного просування та ротації резервістів, яка забезпечує практичне застосування здобутих знань і навичок. На цьому етапі відбувається: призначення резервістів на вакантні посади відповідно до рівня їхньої готовності; тимчасове виконання управлінських функцій у межах проєктів, підрозділів; внутрішня ротація для адаптації до різних функціональних сфер. Ефективність етапу оцінюється за швидкістю адаптації, досягненням запланованих KPI, рівнем задоволеності керівників, часом заповнення вакантних посад.

Кадровий резерв виконує стратегічну роль у системі управління персоналом, сприяючи стійкості організаційних процесів, розвитку корпоративної культури та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Його формування забезпечує безперервність діяльності; розвиток лідерського потенціалу; зменшення витрат на підбір кадрів; підвищення лояльності персоналу; формування позитивного іміджу роботодавця.

У системному вимірі кадровий резерв є інструментом реалізації кадрової політики, яка поєднує функції планування, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу.

У провідних зарубіжних компаніях формування кадрового резерву є частиною корпоративної культури. Зокрема, у компанії IBM створена система «Leadership Development Framework», яка включає програми наставництва, тренінги та проєктне навчання. У General Electric резерв формують за допомогою постійної оцінки компетенцій та потенціалу працівників за моделлю «9-box grid».

У країнах ЄС поширеною є модель «succession planning», яка передбачає прогнозування майбутніх потреб у керівниках. Успішність таких програм базується на довгостроковій стратегії розвитку персоналу, інтеграції HR-процесів та прозорих критеріях відбору.

В Україні питання формування кадрового резерву набуває актуальності у державному секторі та великих корпораціях. Водночас є недоліки зумовлені формальним підходом до відбору резервістів, недостатньою мотивацією та слабкою взаємодією між освітньою і практичною підготовкою кадрів.

Отже, формування кадрового резерву є важливим елементом стратегічного управління персоналом, що забезпечує безперервність управлінських процесів і розвиток людського потенціалу. Розвиток кадрового резерву потребує системного підходу, який охоплює оцінювання компетенцій, планування кар'єри, наставництво та моніторинг результатів. Для українських організацій актуальним завданням є впровадження сучасних HR-технологій і створення корпоративних програм розвитку резервістів, орієнтованих на довгострокову перспективу.

Список літературних джерел:

1. Управління персоналом : підруч./ за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підруч. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
3. Armstrong M. A handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers, 2006. 982 p.
4. Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Dani Johnson, Kurt Sandholtz, Jon Younger. HR COMPETENCIES: MASTERY AT THE INTERSECTION OF PEOPLE AND BUSINESS. *NHRD Network Journal*. October. 2010. URL: https://www.researchgate.net/profile/Jon-Younger/publication/329937572_HR_Competencies_Mastery_at_the_Intersection_of_People_and_Business/links/5c2f7e6b458515a4c70bb923/HR-Competencies-Mastery-at-the-Intersection-of-People-and-Business.pdf
5. Cappelli P. Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Strategic Direction*. 2009. Vol. 25. URL: <https://www.emerald.com/sd/article/doi/10.1108/sd.2009.05625cae.001/357173/Talent-on-Demand-Managing-Talent-in-an-Age-of>
6. Завадський Й.С. Менеджмент: підруч. Київ: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 2018. 543 с.

Долгополова Світлана Анастасія Юріївна, магістр
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.пед.н., доцент Михацька А.В.

РОЛЬ МІСЦЕВИХ ГРОМАД В ОРГАНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Поняття державно-громадського управління (ДГУ) освітою, визначене в п. 5 ст. 70 Закону України «Про освіту» як «взаємодія органів державної влади, органів місцевого самоврядування з громадськими об'єднаннями, іншими інститутами громадянського суспільства з метою прийняття ефективних управлінських рішень та задоволення суспільних інтересів у сфері освіти» [8], підкреслює важливість місцевих громад для підвищення ефективності освітньої політики шляхом залучення їх до процесів прийняття рішень, розподілу ресурсів, моніторингу результатів тощо. Місцеві громади є важливим чинником розвитку освіти, формуючи потреби, визначаючи стратегічні пріоритети та беручи участь в управлінні закладом загальної середньої освіти (ЗЗСО), використовуючи механізми ДГУ реалізують ініціативи та вплив на освітню політику. Ефективність їхньої участі забезпечується, зокрема, організаційною функцією ДГУ, що створює відповідні умови для забезпечення цілісності системи, узгодженості дій та практичної реалізації стратегічних рішень, вона об'єднує задум та дію, політику та практику, нормативність та реальну взаємодію між ЗЗСО, державою і громадою, виступає фактично механізмом активізації ролі громади, забезпечуючи взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу (адміністрацією ЗЗСО, батьками, учнями, представниками місцевої громади), співпраця між якими ґрунтується на організаційних механізмах, визначених Л. М. Калініною як «механізми-системи, механізми-інструменти та механізми-процеси» [3]. Відповідно реалізацію громадської ініціативи та перетворення громади на активного партнера ЗЗСО забезпечує організаційна функція ДГУ. Залучення до її реалізації громади, передбачає активну участь останньої у створенні та функціонуванні органів, рад, комісій, процедур і регламентів взаємодії, у координації діяльності, розподілі ролей та налагодженні комунікації. Така участь вимагає чіткої системи горизонтальних і вертикальних зв'язків, відповідно до яких громада виступає рівноправним суб'єктом управління.

Діяльність місцевої громади в організації ДГУ базується на низці принципів, які визначають її методологічні засади, серед яких: «системність, безперервність, адаптивність, діалогізм, інноваційність, гуманізація та демократизація» [4; 8]. Зокрема, системність визначає потребу дії всіх складових управління (ЗЗСО, громада, держава) узгоджено та цілеспрямовано; безперервність гарантує постійність діяльності; діалогізм – відкритість до зворотного зв'язку; інноваційність – пошук нових форм співпраці, зокрема з використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Завдяки цим принципам управління набуває рис партнерства, а рішення перебувають у співпраці та взаємодії.

Зазначимо конкретні організаційні механізми взаємодії між громадою та ЗЗСО, серед яких: інституційні механізми (створення органів батьківського і учнівського самоврядування, громадських і наглядових рад); інформаційно-комунікаційні (інформаційна взаємодія, звітність, консультації, спільні форуми, електронні опитування, петиції); соціальні (розвиток довіри, партнерства, культури участі) – вони спрямовані на забезпечення постійного діалогу та спільної відповідальності за якість освіти.

Залучення громадськості сприяє покращенню якості освітніх послуг, адже дозволяє враховувати думки різних соціальних груп: учнів, батьків, місцевої громади. Тому системна співпраця з громадою, залучення її представників до стратегічних сесій, дорадчих рад тощо забезпечує ефективну організацію ДГУ. В контексті ролі місцевих громад важливо побудувати відповідну складову внутрішньої структури ДГУ. Її основними елементами є: педагогічна, громадська та піклувальна (наглядова) ради, батьківське та учнівське самоврядування. Стабільність, легітимність і сталість зв'язків між суб'єктами управління (ЗЗСО, владою, батьками тощо) забезпечуються інституційними механізмами взаємодії школи та громади, що становлять організаційну основу ДГУ. Ефективна взаємодія, а отже і ефективність ролі громади, можлива лише за умов створення структур, здатних не лише радити, а й дійсно впливати на процеси управління, бути майданчиком для комунікації, співпраці та прийняття спільних рішень. Наявність у цих механізмів правового статусу, визначених повноважень, структури, системи звітності та процедури діяльності, робить їх реальними учасниками управлінського процесу.

Органи місцевого самоврядування є ключовим інституційним елементом у системі ДСУ в ЗЗСО. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» та постанови КМУ № 695 від 05.08.2020 р. «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки», саме громади визначають освітню політику на своїй території, засновують заклади освіти, здійснюють їх фінансування, матеріально-технічне забезпечення, кадрову політику та контроль за якістю освіти [6; 7]. Вони реалізують як державні повноваження, так і власні ініціативи, що трансформують їх у центр управлінської координації, де вони виступають посередниками між державними структурами та громадськістю, організовуючи консультації, громадські слухання, стратегічні сесії з питань освіти тощо. Органи місцевого самоврядування відповідають за створення консультативно-дорадчих органів при відділах освіти: координаційних рад, комісій, робочих груп, до складу яких входять представники батьків, учнів, педагогів і громадських організацій – ці структури мають право ініціювати розгляд питань, пропонувати зміни до освітніх програм, брати участь у формуванні бюджету школи та ін. В багатьох громадах існують електронні консультації – інтерактивні опитування громадян щодо розподілу освітніх ресурсів або визначення пріоритетних напрямів розвитку шкільної мережі, що сприяє формуванню культури участі, підвищує рівень прозорості й довіри до держави.

Громадські ради є консультативно-дорадчими органами, що створені з метою забезпечення участі громадськості у творенні та реалізації освітньої політики. Їх діяльність регламентується постановою КМУ № 996 від 03.11.2010 р. «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [5]. Громадські ради при МОН України, при департаментах та/або управліннях освіти і науки міських рад виконують функції аналітичного та моніторингового центру, забезпечуючи зворотний зв'язок між державою, ЗЗСО та громадськістю. Серед основних завдань варто виділити участь у підготовці проєктів програм розвитку освіти, проведення громадської експертизи проєктів нормативних актів, контроль за виконанням стратегічних документів, участь у публічних обговореннях звітів керівників ЗЗСО, організація громадських ініціатив. Громадські ради формують у громадян відчуття причетності до управління, сприяють формуванню громадянських компетентностей і відповідальності. Станом на сьогодні дедалі ширше застосовуються інформаційно-комунікаційні інструменти взаємодії громадських рад: електронні системи подання пропозицій, відкриті реєстри рішень, публічні дашборди з інформацією про стан освіти в громаді тощо, що сприяє значному підвищенню рівня прозорості управління та залученості громадян.

Іншою важливою формою громадської участі є піклувальні (наглядові) ради, які поєднують функції представництва інтересів батьків, педагогічної спільноти та громади. Діяльність піклувальних рад регламентується ст. 29 Закону України «Про освіту» [8], ст. 41 Закону України «Про повну загальну середню освіту» [9] і статутом ЗЗСО. Цей орган бере участь у визначенні напрямів розвитку ЗЗСО, залученні додаткових ресурсів, забезпеченні прозорості фінансових рішень, ініціюванні соціальних проєктів. Зі свого боку, батьківське самоврядування, як ще одна форма громадської активності, сприяє розвитку партнерства між сім'єю та школою, підтримує виховні ініціативи, бере участь у контролі за якістю навчального процесу. Ефективна діяльність піклувальних

рад та батьківського самоврядування сприяє формуванню активної громади, взаємодія якої базується на довірі, солідарності й відповідальності. Спільно ці органи утворюють «публічний простір освіти» – середовище, де батьки, педагоги та представники громади спільно визначають стратегічні пріоритети розвитку ЗЗСО. Піклувальні ради можуть трансформуватися у центри соціального партнерства, що залучають гранти, організовують благодійні акції, підтримують дітей із вразливих груп населення.

Невід’ємною складовою місцевих громад є учнівське самоврядування, що забезпечує участь учнів у вирішенні питань шкільного життя. Ст. 53 Закону України «Про освіту» гарантує право здобувачів освіти на участь в управлінні закладом через органи самоврядування [8]. Може бути реалізоване у формі учнівського парламенту, ради старшокласників, комісії, клубу або ініціативної групи. Діяльність учнівського самоврядування сприяє розвитку лідерських якостей і відповідальності за спільні рішення, формує основу майбутньої громадянської активності. Тут учні вчаться брати участь у прийнятті рішень, відстоювати позицію, домовлятися та співпрацювати. Організаційна робота ЗЗСО з учнівським самоврядуванням передбачає наставництво з боку педагогів, зокрема через педагога-організатора, включення учнів у дорадчі органи, проведення спільних зустрічей і консультацій – це створює умови для формування реального діалогу між поколіннями у межах ЗЗСО та громади.

Окремо варто виділити громадські об’єднання, фонди, освітні ініціативи та бізнес, які можуть виступати як партнери ЗЗСО в реалізації соціальних проєктів, інклюзивних програм, волонтерських заходів. Партнерство з бізнесом і місцевими підприємствами дозволяє залучати додаткові ресурси, модернізувати матеріально-технічну базу ЗЗСО, розвивати STEAM-освіту, професійно спрямовані програми. Успішні приклади таких ініціатив, де громада стратегічно впливає на зміст та якість освіти, забезпечують інтеграцію ЗЗСО в соціальну екосистему громади.

Взаємодія громади і ЗЗСО забезпечує структурну й функціональну сталість ДГУ. Її ефективність залежить від рівня відкритості, прозорості, професійності та залучення всіх до спільної діяльності. Система органів (влада, самоврядування тощо) формує багаторівневу модель співпраці, кожен суб’єкт якої має голос, відповідальність та поле впливу. В цій взаємодії реалізується стратегічна мета – ЗЗСО як центр життя громади, де освіта є ресурсом людського й соціального розвитку. Водночас, як зазначає О. І. Зайченко, «батьківські та піклувальні ради не завжди наділені достатніми повноваженнями для реального впливу на освітні процеси. Їхня діяльність здебільшого зводиться до вирішення фінансових питань» [1]. Тому важливим завданням є розширення їхнього статусу, створення постійних комунікаційних каналів, спільна участь у формуванні освітньої політики на рівні ЗЗСО тощо.

Роль громади в управлінні реалізується через організацію взаємодії між громадою та ЗЗСО, що виявляється у постійному обміні інформацією, спільному ухваленні рішень і відповідальності за результати, розподілі обов’язків, визначенні форм звітності, а також механізмів координації, які передбачають регулярні спільні засідання рад, участь громадських представників у педагогічних колегіях, розроблення спільних стратегічних планів розвитку освіти громади тощо. Ці заходи мусять мати сталий характер комунікації – мати визначений графік зустрічей, протоколи, публічні звіти.

Розвиток цифровізації сьогодні значно розширює можливості громад для участі в управлінні освітою: використання електронних платформ для опитування, консультацій, петицій сприяє підвищенню рівнів залученості, прозорості, швидкості управлінських процесів, довіри громадян до державних інституцій та формує нову культуру участі.

Попри розвиток можливостей ДГУ в ЗЗСО, ще залишаються чинники, що стримують ефективну організаційну взаємодію громад та ЗЗСО: формалізм у діяльності громадських рад, обмежена компетентність учасників, недостатній розвиток комунікаційних каналів, невдалий розподіл ресурсів. Тому розвиток ролі громад має включати не лише технічні, а й соціально-комунікативні аспекти, та здійснюватись у трьох взаємопов’язаних напрямках: інституційному (удосконалення нормативної бази), кадровому (підготовка керівників та представників громади до участі в управлінні, формування компетентностей у плануванні, комунікації, фасилітації) та цифровому (інтеграція онлайн-платформ участі, відкритих даних та аналітичних систем) – це дозволяє трансформувати організацію у механізм соціальної довіри та партнерства, який є основою сталого розвитку освітнього середовища.

Отже, місцеві громади відіграють важливу роль в організації ДГУ ЗЗСО: саме через їхню участь освіта стає простором партнерства, довіри та розвитку. Вони забезпечують зв’язок між державними стратегіями та реальними потребами людей, сприяють ефективному управлінню, прозорості рішень і підвищенню якості освіти. Активна позиція громади перетворює школу на

осередок суспільного життя, а освіту – на ресурс сталого розвитку людського потенціалу й соціальної єдності громади.

Список літературних джерел:

1. Зайченко, О. І. Шляхи розвитку державно-громадського управління в системі освіти. Теорія та методика управління освітою. 2010. № 4, С. 1–9. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_4/9.pdf (дата звернення 17.10.2025).
2. Калініна Л. М., Мелешко В. В., Осадчий І. Г., Парашенко Л. І., Топузов М. О. Управління загальноосвітніми навчальними закладами як активними системами : моделі та механізми : монографія. Київ : Педагогічна думка, 2018. 224 с. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/713156/> (дата звернення 17.10.2025).
3. Калініна, Л. М. Організаційні механізми управління діяльністю загальноосвітніх навчальних закладів у змісті підручника для керівника. Проблеми сучасного підручника. 2012. Випуск 12, С. 408–415. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/1989/> (дата звернення 17.10.2025).
4. Пастовенський, О. В. Наукові основи громадсько-державного управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Житомир : ПП. «Рута», 2014. 385 с.
5. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 : станом на 25 березня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення 17.10.2025).
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : станом на 13 березня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення 17.10.2025).
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 12 вересня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 17.10.2025).
8. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 22 вересня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 17.10.2025).
9. Про повну загальну середню освіту : Закон України від 16.01.2020 № 463-IX : станом на 12 вересня 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення 17.10.2025).

Жаровських Валерія Сергіївна, студентка

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – к.держ. упр. Олещенко В.Ю.

КОМПЛЕКСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЛИННІСТЮ КАДРІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО РИНКУ: ДОСВІД УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Проблема плинності кадрів сьогодні дуже важлива для українських підприємств. Через війну, нестабільну економіку, підвищення цін та трудову міграцію багато людей змінюють роботу або виїжджають за кордон. Це створює великі труднощі для компаній, які часто стикаються з нестачею працівників і втратою досвідчених кадрів. Через це знижується ефективність роботи і прибутковість бізнесу.

За даними Державної служби зайнятості, у сфері торгівлі та послуг рівень плинності кадрів перевищує 30 %. Це означає, що майже третина працівників звільняється протягом року.

Тому зараз дуже важливо розробляти ефективні стратегії, щоб зменшити плинність кадрів. Компаніям потрібно не тільки знаходити нових працівників, а й утримувати тих, хто вже працює. Адже саме люди є головною силою будь-якого підприємства, вони мають знання, досвід, ідеї та формують репутацію компанії.

Основні причини, через які працівники залишають роботу, — це низька зарплата, відсутність можливостей для кар'єрного росту, несправедливе або надто суворе керівництво, емоційна втома та слабка корпоративна культура. Також впливає нестабільна ситуація в країні, люди часто не впевнені у своєму майбутньому, бояться втратити роботу або шукають кращі умови за кордоном.

Плинність кадрів має як економічні, так і соціальні наслідки. Коли працівники звільняються, компанія витрачає багато часу і грошей на пошук, навчання та адаптацію нових людей. Крім того, разом із досвідченими працівниками йдуть їхні знання та навички. Це знижує ефективність роботи, створює напруження в колективі й може погіршити атмосферу в команді.

Плинність кадрів — це показник, який показує, скільки людей звільняється з підприємства за певний час. Керувати цим процесом означає створювати умови, щоб працівники хотіли залишатися працювати. Для цього компанії розробляють спеціальні заходи: підвищують мотивацію, створюють комфортне робоче середовище, підтримують розвиток і лояльність працівників.

Деякі науковці, такі як Амоша, Грішнова та Савченко, зазначають, що плинність кадрів не завжди є поганим явищем, адже іноді звільнення малоефективних працівників може навіть покращити роботу підприємства. Але якщо плинність надто висока, це вже сигнал про проблеми в управлінні персоналом.

До основних стратегій зменшення плинності кадрів варто віднести наступні:

Мотиваційна стратегія. Ця стратегія полягає не тільки в тому, щоб працівники отримували гідну зарплату, а й у тому, щоб їх заохочували різними преміями, бонусами чи пільгами. Коли люди бачать, що їхню роботу цінують, вони не хочуть йти. Наприклад, у компанії ОККО працівники отримують премії за якісне обслуговування клієнтів, а також можуть брати участь у конкурсах та корпоративних заходах. Це допомагає створювати позитивну атмосферу та бажання залишатися в компанії.

Комунікаційна стратегія. Вона спрямована на те, щоб між керівництвом і працівниками був відкритий та чесний діалог. Якщо люди можуть висловити свої думки, скарги чи пропозиції, вони відчувають, що їх чують. Наприклад, регулярні зустрічі, опитування чи внутрішні чати допомагають вчасно вирішувати проблеми, щоб вони не призвели до звільнень.

Стратегія розвитку персоналу. Дуже важливо, щоб працівники бачили перспективи для зростання. Якщо людина розуміє, що може зробити кар'єру, вона більше старається і залишається у компанії надовго. На ОККО, наприклад, є програма, за якою оператори можуть пройти навчання і стати менеджерами. Це мотивує молодих працівників залишатися й розвиватися всередині компанії.

Стратегія балансу «робота – життя». Коли людина має можливість поєднувати роботу з особистим життям, вона почувається щасливішою та менш втомленою. Підприємства, які надають гнучкий графік, додаткові вихідні чи медичне страхування, мають більш задоволених працівників. Наприклад, у «Сільпо» активно розвиваються програми підтримки персоналу, різні корпоративні заходи, які покращують настрій і командний дух.

Стратегія корпоративної культури. Коли в колективі панує дружня атмосфера, працівники почуваються частиною команди. Компанії, які формують позитивну корпоративну культуру, рідше стикаються з плинністю кадрів. Для цього проводять тимбілдінги, навчання з розвитку емоційного інтелекту, волонтерські акції чи корпоративні свята. Так люди відчувають, що працюють не просто на роботі, а в місці, де їх цінують і підтримують.

Компанія ОККО приділяє велику увагу тому, щоб її працівники залишалися працювати та розвивалися всередині компанії. Основою цього є системна робота з персоналом на всіх етапах, від адаптації новачків до кар'єрного зростання. Кожен новий працівник проходить спеціальне навчання у корпоративному навчальному центрі, де його знайомлять зі стандартами обслуговування клієнтів, правилами безпеки та основами професійної комунікації. Окрім теорії, проводяться практичні тренінги та імітаційні ситуації, щоб працівник швидко адаптувався і почувався впевнено на своєму робочому місці.

Для мотивації персоналу, компанія застосовує різні програми. Наприклад, щомісяця визначають кращого працівника у програмі «Працівник місяця», проводять внутрішні конкурси та челенджі з преміями, а також працює система рекомендацій, коли працівники можуть отримати бонуси за приведення нових колег. Оператор АЗС має можливість пройти навчання і стати менеджером, що стимулює людей залишатися в компанії та планувати своє професійне майбутнє всередині організації.

ОККО також підтримує працівників у складні періоди. Наприклад, під час воєнних подій компанія надає психологічну допомогу, а також соціальну підтримку родинам співробітників. Додатково працівники отримують медичне страхування, а компанія організовує корпоративні заходи, тренінги, волонтерські акції та святкові активності, що формує дружню атмосферу та командний дух.

Якщо порівнювати з іншими великими мережами, такими як «Сільпо» чи «АТБ», де також є програми навчання та корпоративні ініціативи, ОККО відрізняється тим, що поєднує матеріальну мотивацію (премії, бонуси, кар'єрне просування) із емоційною підтримкою (визнання, психологічна допомога, дружня атмосфера). Це дозволяє компанії утримувати кваліфікованих і мотивованих працівників навіть у складних умовах нестабільного ринку та війни.

До конкретних прикладів корпоративних програм ОККО можна віднести «Лідер майбутнього» — навчання та наставництво для потенційних керівників, корпоративний портал та журнал, де працівники можуть ділитися ідеями, брати участь в опитуваннях і бути в курсі новин компанії, а також щорічні тренінги з обслуговування клієнтів і безпеки, які допомагають підтримувати професійний рівень персоналу. Крім того, компанія активно залучає працівників до соціальних та волонтерських проєктів, що підвищує відчуття гордості за роботу та зміцнює лояльність до компанії.

Завдяки такому комплексному підходу ОККО зуміла знизити рівень плинності кадрів, створити стабільний та мотивований колектив і забезпечити ефективну роботу навіть у складних умовах сучасного ринку праці.

Зменшити плинність кадрів можна лише за умови комплексного підходу. Це означає, що компанія повинна поєднувати фінансові заохочення, можливості для професійного розвитку, турботу про психологічний комфорт працівників і створення дружньої та позитивної атмосфери на роботі. Дуже важливо, щоб керівництво розуміло, що працівники — це головний ресурс компанії, а не просто виконавці завдань.

Досвід компанії ОККО показує, що інвестиції у персонал — це не витрати, а стратегічний крок для стабільності та розвитку бізнесу. У майбутньому важливо буде також використовувати цифрові інструменти для управління персоналом, щоб прогнозувати плинність кадрів і підвищувати ефективність роботи HR-відділу.

Список літературних джерел

1. Амоша О. І. Управління людськими ресурсами в умовах економічної нестабільності. — К.: Наукова думка, 2020.
2. Савченко В. А. Менеджмент персоналу. — К.: КНЕУ, 2019.
3. Грішнова І. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини. — К.: Знання, 2021.
4. Офіційний сайт мережі ОККО — <https://www.okko.ua> (дата звернення: 10.10.2025).
5. Кузнєцова О. І. Корпоративна культура як чинник утримання персоналу // Вісник економічних досліджень. — 2022. — №3. — С. 55–60.
6. Державна служба зайнятості України. Аналітичні дані про стан ринку праці. — <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 10.10.2025).

Заразівська Вікторія Володимирівна, студентка

Фургало Ангеліна Русланівна, студентка

Львівський національний університет імені Івана Франка

Науковий керівник — к. е. н., доцент, Хомуляк Т.І

МОТИВАЦІЯ ДО ПРАЦІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Повоєнна відбудова України ставить перед суспільством, державою і бізнес-організаціями низку надзвичайно складних завдань, серед яких відновлення трудової активності, ефективного використання людського ресурсу та формування нових систем управління мотивацією праці. У контексті масштабу руйнувань, переміщення населення, втрат кваліфікованих кадрів та трансформації ринку праці внаслідок військової агресії, ключовим стає питання: яким чином забезпечити мотивовану працю, здатну стати основою для сталого відновлення соціально-економічного потенціалу країни. Аналітичні дані свідчать, що український ринок праці зазнав глибокої трансформації під впливом війни: «Ринок праці України перебуває у стані глибокої трансформації під впливом війни, масштабних міграційних процесів, демографічних втрат.

При цьому питання мотивації праці в умовах війни та післявоєнної відбудови ще недостатньо системно досліджене, що створює простір для наукового аналізу та практичних рекомендацій.

Мета дослідження — розкрити специфіку мотивації праці в умовах повоєнної відбудови України, виокремити ключові чинники та механізми її стимулювання, а також запропонувати управлінські підходи до формування мотиваційних систем, адекватних новим реаліям. Завдання: (1) охарактеризувати стан ринку праці та мотивації в Україні після бойових дій; (2) аналізувати теоретичні підходи до мотивації праці з урахуванням кризових та посткризових умов; (3) визначити ключові чинники, що впливають на мотивацію праці в умовах повоєнної відбудови; (4) запропонувати управлінські рекомендації щодо мотивації до праці для відбудови економіки та соціальних систем.

Війна в Україні призвела до значних змін на ринку праці: втрати виробничої інфраструктури, масштабні внутрішні переселення, дефіцит кваліфікованих працівників, суттєва невизначеність щодо майбутнього — всі ці фактори створили складну мотиваційну ситуацію. У статті «Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану» зазначено: «...внутрішнє переміщення населення та міграція змінили склад ринку праці, а також структуру наявності робочої сили та чисельність кваліфікованих працівників у різних регіонах» [9, с. 97].

Аналітика від Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД) вказує, що трансформації на ринку праці супроводжуються структурними та якісними змінами: «Виклики невизначеності ... звуження поля прикладання праці, його структурні та якісні зміни, масштабні потоки вимушених переселенців ...».

Отже, ключові характеристики сучасного українського ринку праці в умовах повоєнної відбудови: висока невизначеність, зміна географічного і професіонального складу працівників, зростання вимог до управління людськими ресурсами.

У цих реаліях мотивація праці набуває особливого значення як умова не лише продуктивної роботи, але й соціальної стабілізації. Дослідження свідчать, що в умовах воєнного стану пріоритетами мотивації стають не лише матеріальні стимули, але і безпека, психологічна підтримка та усвідомлення суспільної значущості праці [1], [4] — що має безпосереднє відношення до повоєнної відбудови. Зокрема, автори відзначають, що поточна система мотивації вітчизняних підприємств «орієнтована не тільки на матеріальні складові, але й на допомогу працівникам в питаннях подолання ризиків воєнного часу, психологічну та соціальну підтримку, сприяння усвідомленню суспільної значимості їх праці».

Тому в умовах повоєнної відбудови Україна має подолати подвійний виклик: відновити робочу діяльність та продуктивність працівників у мінливих умовах, водночас підтримуючи внутрішню мотивацію та соціальну включеність, що стане фундаментом для сталого розвитку.

У теорії управління людськими ресурсами мотивація праці розглядається як процес спонукання осіб до виконання трудових функцій задля досягнення цілей організації та власного розвитку. Наприклад, у класичному розумінні мотивація персоналу — «управлінський процес, який заохочує людей працювати краще на загальну користь фірми, виходячи з їх, не завжди задоволених, потреб» [4, с. 21].

В умовах війни чи посткризової відбудови ці теорії потребують адаптації. У зв'язку з військовими ризиками, високою невизначеністю та психосоціальним навантаженням працівників значну роль набувають такі психологічні складові мотивації як почуття безпеки, приналежності і суспільної значущості. У дослідженні «Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану» наголошується, що фізіологічні потреби (безпека, житло, здоров'я) мають найвищий пріоритет, після чого йдуть потреби у приналежності, повазі та самореалізації [4, с. 50-53].

Крім цього, сучасні підходи до мотивації включають як матеріальні, так і нематеріальні стимули: професійний розвиток, визнання досягнень, участь у прийнятті рішень, гнучкість роботи. У контексті повоєнної відбудови це означає, що системи мотивації мають бути гнучкими, адаптивними, враховувати рідкісні кадри, фокусуватися на залученні працівників до місії відбудови та створенні нового економічного простору.

Таким чином, теоретичний каркас мотивації праці в умовах відбудови охоплює звичні моделі (потреби Маслоу, мотиваційні фактори Герцберга, модель Врума тощо), але доповнюється елементами кризового контексту: безпекою, психологічною стабільністю, соціальною значущістю. Для України це відкриває поле для формування нового управлінського підходу до мотивації праці, який базується на інтеграції соціальної, психологічної та економічної складових.

У контексті повоєнної відбудови виділяються кілька вирішальних чинників, які визначають рівень мотивованості праці та ефективності трудової діяльності.

По-перше, безпека трудової діяльності та умов праці. В умовах післявоєнного відновлення питання охорони праці, стабільності робочого місця, забезпечення проживання чи транспорту є ключовими. Дослідження вказують, що підприємства для мотивації працівників в умовах воєнного стану надавали пріоритет забезпеченню безпеки, соціальної підтримки — що має бути продовжено й під час відбудови.

По-друге, матеріальна стимуляція, адаптована до нових умов. Заробітна плата, премії, компенсації витрат (транспорт, житло, переселення) залишаються важливими, але за умов післявоєнної відбудови важливою є їх своєчасність і відповідність новим реаліям. Аналітика зазначає, що на сучасному етапі розвитку української економіки одним із важливих питань є низька заробітна плата як проблема матеріальної мотивації [6].

По-третє, нематеріальні стимули й соціальна значущість праці. У відбудові країни працівники прагнуть відчуття внеску у спільне благо, почуття власної цінності та участі у важливому процесі. Це означає створення управлінських систем, які підкреслюють місію праці, її соціальний ефект, а також надають можливості професійного зростання й визнання. У дослідженні зазначається: «Мотивація праці ... орієнтована ... на сприяння усвідомленню суспільної значущості їх праці» [1].

По-четверте, гнучкість організації праці та залучення працівника до управління. В умовах відбудови зміни характеру праці (дистанційна, змішана, з варіантами графіку) стають нормою. У такій ситуації важливо, щоб працівник відчував певну автономію, участь, мав можливість впливати на організацію праці. Це забезпечує підвищення залученості та мотивованості.

По-п'яте, психологічна підтримка та відновлення кадрового потенціалу. Війна і відбудова залишають слід у психіці працівників: стрес, втрати, невизначеність. Якщо системи мотивації ігнорують цей аспект, продуктивність падає. У статті підкреслюється, що під час воєнного стану «останній пріоритет — потреба у самореалізації; основний — безпека» [4, с. 50].

З огляду на вказані чинники, можна сформулювати висновок: мотивація праці у системі повоєнної відбудови України має бути мультикомпонентною, інтегрувати матеріальні й нематеріальні стимули, адаптуватися до нових робочих і соціальних умов та відображати соціальну значущість праці для держави.

На основі аналізу теорії й практики мотивації в умовах війни та посткризових ситуацій, а також з огляду на український контекст, можна запропонувати такі управлінські підходи.

Перш за все, організації (державні, приватні та громадські) мають розробляти комплексну стратегію мотивації, яка враховує специфіку відбудови. У статті «Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні» підкреслено, що така стратегія повинна поєднувати фінансові, соціальні й психологічні стимули, а також містити механізми зворотного зв'язку з працівником [8, с. 47].

Другий підхід — формування мотиваційних програм, які підсилюють мікро-умови праці, зокрема: гарантування стабільності заробітної плати, страхування або компенсації ризиків, організація житла/транспорту для переміщених чи постраждалих працівників, створення безпечних робочих зон. Це дозволяє задовольнити базові потреби працівника і створити фундамент для подальшої мотивації.

Третій підхід — розвиток нематеріальних стимулів, що актуальні в умовах відбудови: визнання досягнень, участь у прийнятті управлінських рішень, можливості професійного росту, залучення до програм корпоративної соціальної відповідальності, участь у проєктах відновлення. Це підсилює відчуття приналежності до значущої справи і формує внутрішню мотивацію.

Четвертий — впровадження гнучких форм організації праці: змішаний формат роботи, адаптовані графіки, можливості професійної перепідготовки, участь працівників у тимчасових проєктах відбудови. Відбудова не завжди має класичний виробничий ритм, тому адаптація організації праці на підприємствах та в органах управління є важливою.

П'ятий — забезпечення психологічної підтримки і розвитку кадрового потенціалу: програми психологічної адаптації, коучинг і менторство, підтримка працівників-переселенців, координація з профспілками чи громадськими організаціями щодо соціальної інтеграції. Згідно з дослідженнями, психологічна підтримка є важливим елементом мотивації в умовах кризи [4, с. 58].

Нарешті, шостий підхід — створення чіткої комунікаційної стратегії, яка дозволяє працівникам розуміти ціль, значення і перспективу своєї праці у відбудові держави. Створення прозорих каналів комунікації, включення працівників у діалог, регулярне інформування про результати і вплив їх праці на відновлення-ріст — усе це підвищує рівень залучення і мотивованості.

Важливо, щоб система мотивації була динамічною: зворотний зв'язок, адаптація стимулів, моніторинг результатів, корекція підходів. Умови відбудови змінюються, тому управлінська система повинна мати гнучкість і акцент на навчанні та удосконаленні.

З точки зору державної політики, потрібно підтримувати програми стимулювання праці в сфері відбудови (наприклад, інвестиції в реконструкцію, стимулювання працівників, які працюють у постраждалих регіонах), а також розвивати нормативно-правове середовище, яке забезпечить захист трудових прав і стимулювання нових форм зайнятості та мотивації.

Отже, мотивація до праці в умовах повоєнної відбудови України є одним із критично важливих елементів, що забезпечують не лише відновлення діяльності підприємств і організацій, але й соціальну стабільність та економічне зростання. Аналіз показує, що традиційні моделі мотивації праці потребують адаптації до нової реальності — де ключовими стають не лише матеріальні стимули, але й безпека, психологічна підтримка, соціальна значущість праці, гнучкість трудової організації.

Управлінські системи мотивації повинні бути комплексними, інтегрованими, динамічними, зорієнтованими на відбудову, участь працівників у процесі відновлення України та забезпечення їх базових і вищих потреб. Це означає, що суб'єкти управління — як державні, так і приватні — мають враховувати внутрішню мотивацію працівників як ресурс, котрий може бути рушійною силою відбудови.

У перспективі, ефективна мотиваційна політика стане не лише засобом підвищення продуктивності, але і фактором укріплення соціального капіталу, формування нових управлінських підходів у соціальній та економічній сферах та зміцнення української держави.

Список літературних джерел:

1. Єфанов В. А. Специфіка мотивації праці для українських підприємств в умовах війни. Економіка та суспільство. 2025. № 71. С. 187-196.

2. Мутерко Г. М., Михальов Д. А. Особливості мотивації персоналу підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 2-4.
3. Кравчик Ю. В. Сучасні засоби розвитку та посилення мотивації праці. Український журнал «Актуальна економічна експертиза». 2024. № 4. С. 2-5.
4. Турло Н. П., Осадчук О. В. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану. Економічний простір. 2024. № 191. С. 95-104.
5. Ринок праці України в умовах війни : основні тенденції та напрями стабілізації. Аналітична записка. Київ, 2022. (Національний інститут стратегічних досліджень). С. 10-23.
6. Актуальні питання мотивації працівників в умовах сучасної української економіки. Львівський економічний журнал. 2023. № 11. С.1-5.
7. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні / Мутерко Г. М. та ін. Екона: науковий журнал. 2025. № (35).
8. Воронкова Т.С., Ковальчук В.О. Розробка комплексної стратегії мотивації персоналу для підприємств в умовах воєнного та післявоєнного стану в Україні. Вісник економічної науки України. 2023. №2. С. 45–52.

Корицька Ольга Іванівна, к.е.н., доцент
Буцяк Василь Васильович, магістр
 Національний університет «Львівська політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЗАСІБ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Сучасні соціально-економічні виклики, зокрема процеси відновлення України в умовах повоєнної трансформації, актуалізують необхідність модернізації управлінських підходів у сфері освіти. Особливе значення це має для закладів дошкільної освіти (ЗДО), які формують базові компетентності особистості. Дошкільна освіта в Україні функціонує в умовах глибоких суспільних трансформацій, що вимагають адаптації та оновлення механізмів управління. Одним із ключових чинників таких змін є цифровізація, яка забезпечує автоматизацію управлінських процесів, створення прозорої системи комунікації та формування інноваційного освітнього середовища. Вона стає не лише технічним інструментом, а й стратегічним ресурсом розвитку дошкільних закладів.

Теоретико-методичні підходи до цифровізації управління закладами дошкільної освіти ґрунтуються на концепціях освітнього менеджменту, розвитку інформаційного суспільства та інноваційних змін у сфері освіти. Цифровізація розглядається не лише як технічне оновлення інструментів, а як комплексна трансформація управлінської парадигми.

По-перше, системний підхід дозволяє сприймати заклад дошкільної освіти як цілісну відкриту систему, у якій цифрові технології інтегруються в усі складові – від адміністративного обліку до організації освітнього процесу.

По-друге, процесний підхід акцентує увагу на безперервному вдосконаленні управлінських процесів шляхом автоматизації, моніторингу та аналітики даних. Це сприяє підвищенню прозорості, економії часу та оперативності прийняття рішень.

По-третє, компетентнісний підхід передбачає формування цифрової грамотності у всіх учасників освітнього процесу: керівників, педагогів, технічного персоналу та навіть батьків.

Методичні основи цифровізації управління ЗДО включають [1]:

- створення цифрової культури у педагогічних колективах;
- використання інформаційно-аналітичних систем управління;
- впровадження інструментів дистанційної комунікації;
- забезпечення відповідності освітніх процесів державним і міжнародним стандартам.

Таким чином, цифровізація управління ЗДО виступає як комплексна інноваційна стратегія, що забезпечує якісні зміни у функціонуванні всієї системи дошкільної освіти та підвищує її конкурентоспроможність у сучасному цифровому суспільстві.

Рис. 1. ілюструє рівень цифровізації у регіонах України за 2024 рік. Значення представлені у вигляді індексу цифрової трансформації, що відображає ступінь впровадження цифрових інструментів у різних сферах, включно з освітою та управлінням закладами дошкільної освіти [2].



Рис. 1. Рівень цифровізації в регіонах України за 2024 рік [2].

На карті простежується суттєва різниця у рівні впровадження цифрових технологій між областями України. До регіонів-лідерів цифрової трансформації належать Львівська, Дніпропетровська, Одеська, Вінницька та Волинська області, де темпи цифровізації є високими, що дозволяє активно запроваджувати електронні сервіси у діяльність закладів дошкільної освіти. Водночас у низці регіонів – зокрема Донецькій, Миколаївській, Запорізькій, Хмельницькій та Чернівецькій – спостерігається відставання, яке стримує процеси модернізації та цифрового забезпечення дитячих садків. У територіях із низьким рівнем цифрової трансформації зберігається орієнтація на паперовий документообіг, управлінські рішення приймаються повільніше, а доступ до освітніх послуг залишається нерівномірним. Таким чином, недостатня цифровізація негативно впливає не лише на формування цифрових компетентностей у дітей, але й обмежує прозорість, ефективність та інноваційність управління дошкільною освітою.

На кінець 2024 р. в Україні діяло 12 833 ЗДО, у яких навчалася понад 845 тис. дітей [3]. В Україні функціонує велика кількість закладів дошкільної освіти, однак більшість із них досі працює за традиційною схемою з паперовим документообігом, що уповільнює управлінські процеси, створює надмірну бюрократію та обмежує можливості для оперативного прийняття рішень. У регіонах, де рівень цифровізації є вищим, дитячі садки намагаються впроваджувати сучасні цифрові інструменти – електронний облік, онлайн-комунікацію з батьками, автоматизований контроль відвідуваності та харчування. Проте такі практики, як правило, характерні для закладів із більш стабільним фінансуванням, тоді як більшість ЗДО у віддалених громадах залишаються осторонь цих змін.

Основні проблеми, що гальмують цифрову трансформацію управління закладами дошкільної освіти, можна узагальнити так:

- фінансові обмеження – нестача коштів для закупівлі комп'ютерної техніки, ліцензійного програмного забезпечення та підключення до якісного інтернету;
- кадровий фактор – недостатній рівень цифрової грамотності у керівників та педагогічних працівників;
- технічні проблеми – застаріле обладнання, відсутність системної технічної підтримки;
- організаційні труднощі – відсутність єдиних стандартів та уніфікованих платформ для управління ЗДО;
- соціально-психологічні бар'єри – недовіра та опір з боку частини колективів і батьків, які звикли до традиційних форм роботи.

Усе це уповільнює формування єдиного цифрового середовища у сфері дошкільної освіти та потребує комплексних рішень на державному і місцевому рівнях.

Для сучасного та ефективного управління закладом дошкільної освіти важливо інтегрувати цифрові сервіси та платформи, які спрощують адміністративні завдання, допомагають у плануванні навчального процесу та налагоджують взаємодію з батьками. У табл.1 наведено ключові типи таких інструментів, їхні основні функції, додаткові можливості та позитивний вплив на повсякденну діяльність закладу [4].

Таблиця 1

Цифрові інструменти для управління ЗДО та їхні переваги

Категорія	Платформи	Основні функції	Переваги
Документообіг та облік	Google Workspace, Classtime, ClassDojo	Створення та зберігання документів, облік відвідуваності, звітність	Зменшення паперової роботи, зручний контроль прогресу
Планування	Microsoft Teams, Planner,	Планування уроків, контроль	Централізоване управління,

навчання	Schoology	завдань, моніторинг успіхів	підвищення продуктивності педагогів
Комунікації	Viber, Telegram, WhatsApp, ClassDojo (для батьків)	Обмін повідомленнями, оперативні сповіщення, інформування батьків	Швидкий обмін інформацією, прозорість взаємодії
Інтегровані платформи	iDoceo, Teachmint	Комплексне управління документацією та навчальним процесом	Централізоване адміністрування, економія часу

Джерело: систематизовано авторами за [4].

Аналіз представлених цифрових платформ і сервісів свідчить, що вони формують базовий інструментарій для ефективного управління закладом дошкільної освіти. Використання цих інструментів дозволяє суттєво оптимізувати щоденні адміністративні процеси, спростити планування освітнього процесу, забезпечити прозору комунікацію з батьками та централізоване управління даними. Крім того, зазначені сервіси відрізняються простотою впровадження: навіть заклади з обмеженим технічним досвідом або невеликим фінансуванням можуть інтегрувати їх у свою роботу без значних ресурсних витрат. Водночас, незважаючи на очевидні переваги, існують певні перешкоди для повномасштабного впровадження цифрових платформ у діяльність ЗДО. Раніше вже були розглянуті основні проблеми, що гальмують цифрову трансформацію: фінансові обмеження, технічні труднощі, низький рівень цифрової компетентності персоналу, організаційні бар'єри та соціально-психологічні перешкоди.

Варто підкреслити, що окрім технічних бар'єрів, самі люди можуть не бажати змін. Навіть якщо очевидно, що потрібне фінансування для закупівлі обладнання та програмного забезпечення, успіх цифровізації неможливий без роботи з персоналом і батьками, спрямованої на подолання опору та формування позитивного ставлення до нововведень. Для мінімізації опору змінам та ефективної інтеграції цифрових інструментів варто застосовувати системний підхід, що поєднує освітні, організаційні та мотиваційні заходи. У табл. 2 наведено методи подолання опору змінам у ЗДО.

Таблиця 2

Методи подолання опору змінам у ЗДО

Метод	Опис	Очікуваний ефект
Підвищення цифрової компетентності	Проведення тренінгів, майстер-класів та онлайн-курсів для персоналу	Підвищення впевненості працівників у роботі з платформами, зменшення страху нововведень
Інформаційна робота та комунікація	Ознайомлення колективу та батьків із перевагами цифрових сервісів, демонстрація успішних кейсів	Формування позитивного ставлення, підвищення мотивації до змін
Поступове впровадження	Початок з базових, легких у використанні платформ з поступовим розширенням функціоналу	Зниження стресу від змін, поступове звикання до нових інструментів
Менторська підтримка та обмін досвідом	Створення внутрішніх груп або консультаційних точок для обміну досвідом між колегами	Прискорення адаптації, поширення кращих практик
Мотиваційні механізми	Заохочення педагогів за активне використання цифрових інструментів, сертифікати, внутрішні нагороди	Підвищення зацікавленості та відповідальності за впровадження інновацій

Джерело: систематизовано авторами за [5].

Подолання опору змінам у ЗДО є не менш важливим, ніж забезпечення фінансування та технічної бази. Систематична робота з персоналом і батьками, поєднана із застосуванням цифрових платформ, сприяє поступовій адаптації до нових інструментів, підвищує ефективність управління та покращує якість освітнього процесу. Варто також зазначити, що ефективне подолання опору змінам потребує не лише впровадження конкретних методів, а й формування позитивної організаційної культури, у якій інновації сприймаються як природна частина роботи.

Таким чином, цифровізація управління закладами дошкільної освіти виступає комплексною інноваційною стратегією, яка не лише модернізує управлінські процеси, а й значно підвищує якість освітніх послуг, забезпечує прозорість і ефективність діяльності закладів, сприяє упорядкуванню

документації та оптимізації внутрішніх процесів. Впровадження цифрових платформ дозволяє централізовано контролювати навчальний процес, планувати заняття та завдання, здійснювати оперативну комунікацію з батьками та колегами, а також підвищує мотивацію персоналу до інноваційних підходів у роботі. Ці технології створюють сучасне освітнє середовище, що відповідає вимогам цифрового суспільства, і забезпечують рівний доступ до якісної освіти для всіх дітей. Крім того, інтеграція цифрових сервісів є реальним і доступним інструментом, який дозволяє закладам дошкільної освіти поступово адаптуватися до нових стандартів управління та створювати умови для ефективної взаємодії дітей, педагогів і батьків, сприяючи розвитку компетентностей майбутнього та формуванню інноваційної культури в освіті.

Список літературних джерел

1. Левінець Н. В., Лохвицька Л. В., Якуба В. В. Цифровізація управлінських процесів як стратегія організації роботи закладу дошкільної освіти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, економіка, управління*. 2025. №3. С. 71–77. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2025-9-04-01> (дата звернення: 03.10.2025).
2. Рівень цифровізації в регіонах України. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf> (дата звернення: 03.10.2025).
3. Статистика у системі дошкільної освіти. *Міністерство освіти і науки України*. URL: <https://mon.gov.ua/tag/doshkilna-osvita?&tag=doshkilna-osvita> (дата звернення: 03.10.2025).
4. Цифрові інструменти вчителя: функції, переваги, застосування. *Osvita.ua*. URL: <https://osvita.ua/school/method/91206/> (дата звернення: 03.10.2025).
5. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності : навч. посібник. К.: КНЕУ, 2000. 228 с. *Buklib*. URL: <https://buklib.net/books/28762/> (дата звернення: 03.10.2025).

Левченко Тетяна Олександрівна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – к.н. з д.у., доцент Панченко А.Г.

УПРАВЛІННЯ ПАРТНЕРСЬКОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ ОСВІТНІХ ЗАКЛАДІВ З ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЛЮДСЬКОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ ПРОАКТИВНОЇ МОЛОДІ

Сучасний стан розвитку суспільства та усі виклики сьогодення вимагають нових підходів до виховання та розвитку молоді. Так, в умовах децентралізації і демократизації виникає потреба у формуванні проактивної молоді, яка буде брати на себе відповідальність за свій власний розвиток та докладатиме зусилля для перебудови і відновлення суспільства одночасно. І саме партнерська взаємодія закладів освіти з громадськими організаціями стає все більш вагомим чинником забезпечення людського та соціального розвитку молоді. Вона виступає стратегічним напрямком освітньої політики, що у свою чергу передбачає координацію дій, ретельне планування, мотивацію та оцінювання спільних ініціатив як освітянського простору, так і громадського сектору.

Нині партнерство в освіті набуває все більшої значущості, адже воно сприяє реалізації потенціалу кожного учня, посилює соціальну відповідальність усіх суб'єктів освітнього процесу, забезпечує стійкість освітнього середовища до криз та виконує важливу роль у формуванні згуртованого громадянського суспільства.

Поняття партнерства в освіті почало активно розвиватися в кінці ХХ століття, зокрема в контексті демократизації шкільного управління, неформальної освіти та громадянського виховання. Аналіз теоретичних підходів до партнерства у сфері освіти дозволяє стверджувати, що нині воно є вагомим ресурсом для забезпечення цілісного розвитку особистості. Згідно з соціокультурним підходом, особистість формується через залучення до культурного громадського середовища. Суб'єктно – орієнтований підхід робить акцент на тому, що кожен учасник освітнього процесу – активний суб'єкт. Партнерство ж між школою та громадськими організаціями виступає як діалогова форма співпраці, де і активна молодь, і дорослі – рівноправні учасники. Системний і діяльнісний підходи розглядають партнерство як динамічний процес, у якому всі учасники виконуючи свої функції, а також активно впливають на формування громадянської позиції учнів. У свою чергу, компетентнісний підхід визначає ті навички й установки, які є ключовими для проактивної особистості й повинні розвиватися в освітньому середовищі.

Нині ми розглядаємо партнерство як соціальну взаємодію, яка досліджується в межах соціально-філософських теорій та соціальних концепцій. Роль партнерства у реалізації освітніх завдань стала предметом наукового дослідження І.Беха, І. Єрмакова, О. Киричука, Л.Назаренко та О. Сухомлинської. У вітчизняній педагогіці партнерство розглядається як діалогічне відношення

соціальних суб'єктів, що у свою чергу забезпечує єдність та гармонізацію соціальних структур, аби виробити єдину освітню стратегію.

Варто зазначити, що у педагогіці, психології, соціальній психології та управлінні поняття «взаємодія» часто співвідноситься з термінами «діяльність», «спілкування», а також «соціальна взаємодія» та «педагогічна взаємодія». У працях дослідників (М.Каган, Б.Ломов, Н. Радіонова) немає чіткого розмежування даних понять, що доводить його багатогранність. Стає очевидним те, що взаємодія - це феномен впливу, зв'язку та розвитку будь-яких явищ і об'єктів під впливом взаємної дії одного на іншого. У свою чергу можна дійти до висновку, що партнерська взаємодія - це особливий та багатогранний тип соціальної взаємодії, який передбачає довірливі відносини, орієнтовані на досягнення спільного результату шляхом координації дій, взаємної підтримки і поваги.

У працях таких учених, як Л. Попович, Б. Чижевського, Л.Калініної, Н.Лісової, Г.Калініної, О.Онаць, М. Малюги розкриті методологічні аспекти управління закладом освіти на засадах партнерства та механізми соціально-педагогічного партнерства, а також охарактеризована взаємодія закладу освіти з громадою. Дані напрацювання демонструють важливість партнерської взаємодії закладу освіти із громадським сектором.

У наш час існує взаємозалежність між інтересами школи та її партнерів, адже освітня активність закладу освіти у свою чергу має не просто коригувати свою діяльність, а розширювати освітні можливості, тим самим зміцнюючи свою конкурентоздатність. Установлення комунікації між школою та її майбутніми партнерами, у тому числі і громадськими організаціями, є невід'ємною складовою формування моделі партнерської кооперації.

Партнерство виступає чудовим способом і механізмом розвитку освітнього середовища, а тому воно регулюється низкою нормативно-правових актів, які і визначають його правові засади, а також механізми реалізації у нашій країні. Так, «Закон України Про освіту»

Партнерство в освітній сфері регулюється низкою нормативно-правових актів, які визначають його правові засади та механізми реалізації. Так, Стаття 81 Закону України «Про освіту» визначає правові засади партнерства у сфері освіти та науки, де окреслені різні форми співпраці між державними органами та приватними партнерами. Стаття 62 Закону України «Про загальну середню освіту» деталізує усі особливості державно-приватного партнерства, визначаючи його правові засади та розкриваючи ті механізми взаємодії, які можуть бути застосовані у сфері освіти. А у Законі України «Про державно-приватне партнерство» Встановлені загальні принципи та механізми взаємодії між державними та приватними партнерами, які і можуть застосовані в освіті. Саме ці нормативно-правові акти створюють правову основу для розвитку партнерства в освіті, сприяючи залученню додаткових ресурсів, підвищенню якості освітніх послуг та адаптації освітньої системи до потреб сучасного суспільства, а отже вони дають розуміння того яким чином і на яких засадах потрібно будувати партнерську взаємодію.

Питання управління партнерства в освіті активно висвітлено не лише у законодавстві, а й досліджується українськими науковцями, які розглядають його як ключовий чинник модернізації освітньої системи. Управління партнерством розглядається як система взаємопов'язаних елементів: школа, громадська організація, учні, батьки, місцева влада. Кожен елемент виконує свою роль у досягненні спільної мети – формування проактивної молоді. Саме партнерство школи і громадських організацій – дієва основа для створення освітнього простору, орієнтованого на потреби дитини, громади й суспільства, адже проактивна особистість формується у середовищі, де підтримується ініціатива, відповідальність і громадянська позиція учня[1]. Американський психолог Стівен Кові у своїй книзі «Сім звичок надзвичайно ефективних людей» розділяє людей на реактивних та проактивних. Він зазначає, що проактивні люди керуються внутрішніми цінностями, а не зовнішніми обставинами, які на них тиснуть. Отже, проактивна молодь діє на основі власних переконань, а не під впливом зовнішніх факторів, вона здатна до рішучих кроків, а тому так важливо аби партнерство школи і громадських організацій стало тим поштовхом, який здатний виявити та розвинути дану якість. Бездумно, проактивна молодь – важливий ресурс для розвитку демократичного суспільства. Саме її участь у різноманітних громадських ініціативах має особливе, і навіть ключове значення.

Аналіз багатьох досліджень, зокрема, напрацювань Українського інституту розвитку освіти, UNICEF та ГО «ЕдКемп Україна» свідчать, що партнерська взаємодія закладу освіти з громадськими організаціями враховує потреби всіх учасників процесу, а також формує проактивну молодь, здатну до самостійного мислення, ініціативності та відповідальності за

майбутнє країни. Взаємодія школи з громадою сприяє створенню простору громадянського досвіду, у якому учень стає активним суб'єктом суспільних процесів [4].

Розвиток молодіжної проактивності вимагає не лише освітніх зусиль, а й підтримки громадських інституцій на місцевому рівні [6]. Громадські організації створюють простір для активної дії, ініціатив, живого досвіду участі в реальних соціальних процесах. Саме через соціальну відповідальність і формується проактивна молодь, адже учні розуміють що їх слова, дії та ідеї мають значення та можуть бути реалізовані, вони відчувають себе частиною спільноти та розвивають ціннісні орієнтації. Однак такою взаємодією необхідно вміти управляти, адже відсутність чіткої стратегії партнерства, слабка координація та нерівномірність сторін можуть нівелювати потенційні переваги такої співпраці. Налагодження партнерської взаємодії учнів з різними громадськими організаціями має свої особливості, а тому потребує застосування різноманітних стратегій, форм, механізмів взаємодії на різних рівнях. Беручи увагу дослідження провідних українських та зарубіжних вчених (О. Сухомлинська, Т. Міщенко, А. Гайдукевич, J. Field, M. Knowles), управління партнерством в освіті має базуватись системному, процесному, стейкхолдерському та партнерсько-організаційному підходах, що дозволяють забезпечити сталість і результативність взаємодії.

Ефективне управління партнерською взаємодією вимагає системного підходу. Координація, спільне планування, розподіл ролей і відповідальності, налагодження двостороннього зворотного зв'язку – ключові компоненти, які визначають успішність співпраці. Саме вона й дозволяє створити нові освітні траєкторії для учнів, орієнтовані на компетентності, які потрібні для успішної реалізації у суспільстві. Через спільні проєкти, волонтерство, тренінги та громадянські ініціативи учні здобувають практичний досвід, а також підвищується престиж громадської активності та зміцнюється партнерська культура в суспільстві, тому управління людським розвитком стає більш стратегічним та далекоглядним. Управління під час системного підходу зосереджується на координації цілісної системи задля досягнення спільної мети. Даний підхід створює умови для розвитку самостійності, ініціативності, відповідальності.

Процесний підхід робить акцент саме на ефективному управлінні процесами: від ініціювання співпраці до аналізу результатів і впровадження необхідних змін. Партнерство розглядається як процес, яким потрібно свідомо керувати, а отже молодь бачить логіку дій та структур, вчиться плануванню, реалізації та оцінці задуманого.

Стейкхолдерський підхід ґрунтується на визнанні того, що в будь-якому освітньому партнерстві беруть участь зацікавлені сторони (стейкхолдери), кожна з яких має свої інтереси, очікування, ресурси та рівень впливу. Такий підхід готує молоде покоління до життя у відкритому демократичному суспільстві, розвиваючи у процесі відповідальність та соціальну взаємодію.

Партнерсько – організаційний підхід побудований на взаємній довірі та відповідальності, активному залученні усіх сторін до процесу формування політики та ініціатив. У такому разі управління спрямоване на спільне прийняття рішень і розподіл відповідальності.

Розглянуті теоретичні підходи підкреслюють необхідність створення сприятливого середовища для розвитку ініціативності, відповідальності та громадської активності молоді. Саме поєднання даних підходів сприятиме ефективному управлінню, яке враховуватиме специфіку освітнього середовища, соціокультурного контексту громади та потреб молоді. Таким чином, партнерське управління в освіті слугує не лише інструментом підвищення ефективності освітнього процесу, а й засобом формування нового покоління відповідальних та активних громадян.

Громадські організації є каталізаторами розвитку активної життєвої позиції молоді, адже вони надають можливість практичного застосування набутих компетентностей [2]. Саме тому партнерство в освіті сьогодні розглядається як модель горизонтальної взаємодії, де кожен учасник процесу (школа, громада, громадські організації, батьки, учні) має не лише права, а й реальну участь у творенні змісту, процесу й результатів навчання, що втілює філософію взаємодії, де кожен учасник визнається суб'єктом із власними ресурсами, досвідом, відповідальністю.

Варто зазначити, що успішність та продуктивність партнерської взаємодії визначається такими показниками: цільовим характером процесу розвитку партнерства, який пов'язаний зі створенням умов для підвищення конкурентоздатності закладу освіти; активною суспільною діяльністю партнерського об'єднання в межах життєдіяльності місцевої спільноти, частиною якої є заклад освіти; спільною реалізацією проєктів із максимальним залученням учасників освітнього процесу, лідерів місцевої спільноти, громадських організацій, державних установ тощо; джерелом формування ресурсів діяльності партнера, що надає можливість використання матеріальних, інформаційних та людських ресурсів у освітньому процесі; інтеграцією кадрових, навчально-методичних, матеріальних

ресурсів партнерів. Це у свою чергу передбачає здійснення постійного пошуку нових ресурсів для задоволення освітніх запитів учнів та їхніх батьків, запровадження інновацій, розробку проєктів, програм, що враховують інтереси закладу і потреби суспільства. Тому так важливо створити належні умови, які забезпечать максимально продуктивне партнерство для обох сторін, а саме: вивчення потреб соціуму щодо можливостей налагодження продуктивної партнерства; визначення тих соціальних груп, які можна розглядати у якості ефективних партнерів; підбір інструментарію для реалізації визначених напрямів.

Партнерська модель співпраці школи та громадських організацій – це не лише інструмент виховання підростаючого покоління, а й культурний код майбутнього суспільства, у якому молодь діє свідомо, відповідально та ініціативно.

Сучасний заклад освіти саме у партнерстві з громадськими організаціями має чудову можливість не лише генерувати нові знання, а й формувати проактивну молодь у процесі взаємної співпраці. Стає очевидним те, що таке партнерство – найкраща інвестиція у майбутнє нашої країни, адже відкритий для соціального партнерства заклад освіти набагато ефективніше вирішує усі поставлені перед ним системою освіти завдання, швидше реагує на суспільні зміни, при цьому збагачується більшими ресурсами та шукає оптимальні шляхи для успішного розвитку.

Список літературних джерел

1. Бех І.Д. Виховання особистості : у 2 т. — Київ : Либідь, 2018. — 560 с.
2. Грищенко С. Формування соціальної активності учнівської молоді у співпраці з громадськими організаціями // Освітній простір України. — 2021. — № 25. — С. 112–118.
3. Закон України «Про освіту» : Закон України від 05 вересня 2017 р. № 2145-VIII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
4. Кравченко О. Партнерство школи та громади як чинник розвитку громадянської компетентності учнів // Педагогічний дискурс. — 2022. — № 33. — С. 45–51.
5. Ніколаєнко С. М. Освіта для сталого розвитку: партнерство та соціальна відповідальність. — Київ : Освіта України, 2019. — 256 с.
6. Кириченко Л. М. Молодіжна політика та освіта: шляхи партнерства в умовах децентралізації. — Полтава : ПНПУ імені В. Г. Короленка, 2020. — 172 с.

Наумчак Тетяна Володимирівна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – к.п.н., доцент Панченко А. Г.

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Соціальне партнерство в управлінні закладом загальної середньої освіти є одним із ключових чинників формування відкритої, демократичної та ефективної системи управління освітою. В умовах реформування галузі освіти та впровадження Концепції «Нова українська школа» воно набуває нового змісту, виступаючи не лише як інструмент взаємодії між учасниками освітнього процесу, а й як стратегічний ресурс розвитку закладу освіти [1].

Управління сучасною школою ґрунтується на принципах децентралізації, автономії, підзвітності та залучення громадськості до процесів прийняття рішень. У цьому контексті соціальне партнерство розглядається як форма співробітництва між адміністрацією, педагогічним колективом, батьками, учнями, представниками місцевої громади, громадських організацій і бізнесу. Таке партнерство сприяє створенню спільного освітнього простору, де всі учасники є рівноправними суб'єктами, об'єднаними спільною метою — забезпеченням якісної освіти [2].

Важливим аспектом є перехід від адміністративно-командної моделі управління до моделі співучасті, де рішення ухвалюються на основі діалогу, взаємної довіри та прозорості. Ця трансформація потребує нового управлінського мислення, орієнтованого на партнерство, комунікацію й колективну відповідальність. Досвід Ліцею «Оболонь» міста Києва демонструє, що саме завдяки активній взаємодії з батьками, місцевими громадами та соціальними інституціями можна досягти значного підвищення якості освітнього середовища.

Одним із ключових напрямів розвитку соціального партнерства в ліцеї є створення інклюзивного освітнього простору. За підтримки громадських організацій та батьківської спільноти в закладі реалізуються проєкти, спрямовані на підтримку дітей з особливими освітніми потребами, впровадження новітніх педагогічних технологій і розвиток толерантного середовища. Партнерська

взаємодія у цьому напрямі забезпечує не лише педагогічну, а й соціальну ефективність, формуючи у здобувачів освіти навички емпатії, відповідальності та співпраці [3].

Соціальне партнерство також виступає дієвим механізмом ресурсного забезпечення діяльності закладу. У практиці Ліцею «Оболонь» реалізовано низку ініціатив у співпраці з місцевим бізнесом — наприклад, модернізація навчальних кабінетів, проведення STEM-тренінгів та профорієнтаційних заходів для учнів старших класів. Такі форми взаємодії сприяють не лише матеріальному розвитку школи, а й професійній орієнтації здобувачів освіти, підвищенню мотивації до навчання [4].

Важливою складовою партнерських відносин є взаємодія з органами місцевого самоврядування. Спільні рішення щодо розвитку шкільної інфраструктури, благоустрою території, участі у міських освітніх програмах дозволяють підвищити ефективність управлінських процесів і забезпечити сталий розвиток закладу. У цьому контексті соціальне партнерство постає не лише як інструмент взаємодії, а як елемент місцевої освітньої політики [5].

Соціальне партнерство в управлінні школою передбачає використання різноманітних моделей взаємодії:

- Модель «школа — громада» — спільне визначення пріоритетів розвитку, участь у соціальних ініціативах, волонтерських і екологічних проєктах.

- Модель «школа — бізнес» — залучення меценатів, партнерів, випускників для підтримки освітніх інновацій.

- Модель «школа — родина» — посилення ролі батьківського самоврядування, проведення батьківських форумів і шкільних рад.

- Модель «школа — громадські організації» — участь у всеукраїнських та міжнародних програмах («Демократична школа», EdCamp, «Школа як простір прав людини») [6].

Важливою умовою сталості соціального партнерства є розвиток культури довіри в управлінні. Керівник закладу освіти має виступати фасилітатором комунікації, лідером змін, який створює середовище взаємопідтримки та діалогу. Ефективність соціального партнерства значною мірою залежить від управлінських компетентностей директора — уміння делегувати, координувати, мотивувати й оцінювати результати спільної діяльності [7].

Соціальне партнерство забезпечує не лише підвищення якості управлінських рішень, а й розвиток соціальної відповідальності всіх учасників освітнього процесу. Це проявляється у прозорості діяльності школи, підзвітності громаді, відкритості інформації про результати роботи, що в цілому зміцнює авторитет закладу освіти й формує довіру суспільства [8].

Таким чином, соціальне партнерство в управлінні закладом загальної середньої освіти виступає інтеграційним механізмом, який об'єднує зусилля всіх зацікавлених сторін задля підвищення якості освіти. Досвід Ліцею «Оболонь» міста Києва підтверджує, що ефективне партнерство є запорукою інноваційного розвитку, сталості управлінських рішень і створення сприятливого середовища для розвитку особистості учня та педагогічного колективу.

Список літературних джерел:

1. Топузов О. М. Освітнє партнерство як чинник розвитку сучасної школи. Педагогіка і психологія, 2021. № 3. С. 12–18.
2. Лук'янова Л. Б. Соціальне партнерство у сфері освіти: сутність, функції, перспективи розвитку. Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи, 2020. № 1. С. 45–53.
3. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. Розпорядження КМУ від 14.12.2016 № 988-р.
4. Карамушка Л. М., Терещенко К. В. Психологічні засади соціального партнерства в освітньому середовищі. Психологія і суспільство, 2019. № 1. С. 27–34.
5. Панченко А. Г. Управління розвитком закладу загальної середньої освіти в умовах освітньої автономії. Управління школою, 2022. № 5. С. 9–15.
6. Європейський центр ім. Вергеланда. Програма «Демократична школа» в Україні: результати та перспективи розвитку. Київ, 2021. 64 с.
7. EdCamp Ukraine. Освітнє партнерство як умова розвитку демократичної школи: аналітичний звіт / за ред. О. Ляшенко. Харків: EdCamp, 2020. 48 с.
8. Сисюєва С. О., Кузьменко В. І. Соціальне партнерство як основа розвитку освіти в громаді. Освітній дискурс, 2021. № 2. С. 33–40.
9. Epstein J. L. School, Family, and Community Partnerships: Preparing Educators and Improving Schools. Boulder: Westview Press, 2018. 384 p.
10. Bryk A. S., Schneider B. Trust in Schools: A Core Resource for Improvement. New York: Russell Sage Foundation, 2002. 230 p.

Пархомец Наталія Сергіївна, магістр
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
Науковий керівник - д.е.н., професор Ільч Л.М.

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИМ КЛІМАТОМ У ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК СТАБІЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ПЕРІОД ВІЙНИ

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні управління соціально-психологічним кліматом у закладі загальної середньої освіти набуває особливої ваги як один із ключових чинників стабільності освітнього процесу. Освітнє середовище стикається з низкою нових викликів: частими змінами організаційних форм навчання, евакуаціями учасників освітнього процесу, перебоями в роботі інфраструктури, підвищеним рівнем тривожності та невизначеністю майбутнього. У таких умовах саме соціально-психологічний клімат колективу визначає здатність педагогів і учнів адаптуватися до зовнішніх загроз, зберігати працездатність і мотивацію, а також підтримувати емоційну рівновагу в колективі. Від того, наскільки ефективно налагоджено взаємодію між адміністрацією, педагогічними працівниками, учнями та батьками, залежить безперервність навчального процесу та якість освітніх послуг. Тому управління цим аспектом освітньої діяльності розглядається не як додатковий елемент, а як стратегічний напрям роботи керівництва закладу освіти.

В умовах воєнного стану підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату передбачає реалізацію цілісної системи управлінських та психолого-педагогічних заходів, спрямованих на згуртування колективу, зниження рівня стресу та формування відчуття безпеки, що включає створення ефективних каналів комунікації, формування довірливих відносин між усіма учасниками освітнього процесу, впровадження адаптивних моделей управління, здатних швидко реагувати на непередбачувані обставини. Важливим завданням керівників є також налагодження психологічної підтримки персоналу, розвиток емоційного інтелекту педагогів, попередження конфліктних ситуацій та професійного вигорання. Такий комплексний підхід сприяє не лише збереженню внутрішньої стабільності закладу, а й забезпечує стійкість освітньої системи до зовнішніх ризиків, підвищує рівень довіри та відповідальності серед учасників освітнього процесу, формує сприятливе середовище для навчання і виховання дітей навіть у надзвичайних умовах. Отже, управління соціально-психологічним кліматом постає важливою умовою ефективного функціонування закладів освіти в період війни.

Аналіз сучасного стану соціально-психологічного клімату в педагогічних колективах закладів освіти в умовах воєнного стану дає змогу виокремити низку чинників, які безпосередньо впливають на ефективність управлінських процесів і загальну атмосферу в школі. Вони охоплюють особливості взаємодії між учасниками освітнього процесу, рівень довіри та комунікації, умови для професійної самореалізації педагогів, організаційні аспекти роботи колективу, а також емоційно-психологічну підтримку в періоди підвищеного стресу. У воєнних умовах ці чинники проявляються особливо гостро, оскільки педагогічні колективи стикаються не лише з організаційними труднощами, а й із глибокими психологічними викликами, що впливають на згуртованість та стабільність роботи школи. Узагальнення результатів спостережень і досліджень дало змогу структурувати ключові елементи, які формують соціально-психологічний клімат у колективах закладів загальної середньої освіти в період війни. Вони відображені на рис. 1, складеному на основі матеріалів наукових досліджень [1].

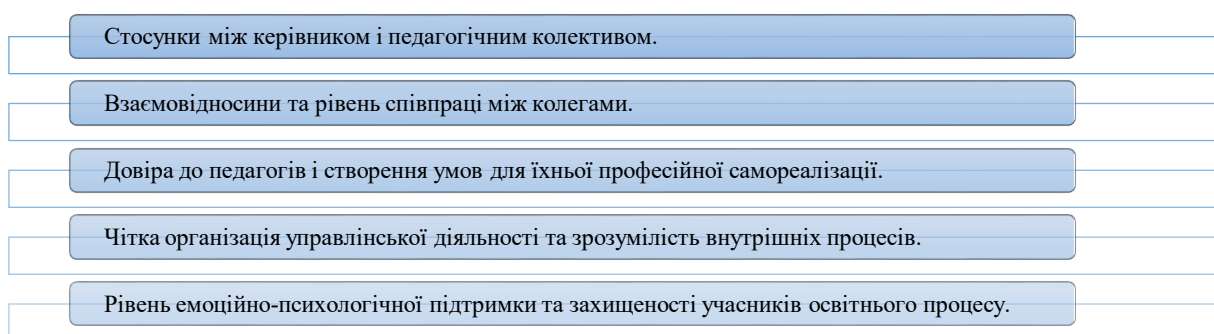


Рис.1. Ключові чинники формування соціально-психологічного клімату в закладах загальної середньої освіти в умовах війни

Джерело: складено автором на основі [1]

Ключові чинники, подані на рисунку, відображають системоутворюючі елементи, які визначають якість соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. Вони охоплюють як міжособистісні відносини, так і управлінські аспекти, що формують основу для ефективної спільної діяльності. У воєнний період, коли психіка учасників освітнього процесу перебуває в напруженому стані, їхній вплив посилюється, адже навіть незначні комунікативні або організаційні збої здатні викликати конфлікти, дезорієнтацію чи втрату почуття безпеки.

Стосунки між керівником і педагогічним колективом визначають атмосферу взаємодовіри, відкритості та взаємоповаги. Від стилю керівництва залежить, чи відчуватимуть учителі підтримку та захищеність у нестабільних умовах. Коли адміністрація демонструє прозорість рішень, готовність вислуховувати та спільно шукати вихід зі складних ситуацій, формується відчуття згуртованості та стабільності, що знижує рівень тривожності.

Взаємовідносини між колегами впливають на щоденну комунікацію, ефективність командної роботи та психологічну атмосферу в колективі. Підтримка з боку колег допомагає долати емоційне виснаження, зменшує ризик ізоляції окремих працівників і створює підґрунтя для спільного вирішення професійних викликів. У період війни така взаємодопомога набуває особливої ваги, оскільки стабільне середовище колективу компенсує зовнішню невизначеність.

Довіра до педагогів і створення умов для їхньої професійної самореалізації сприяють зростанню мотивації, ініціативності та відповідальності. Учителі, які мають можливість проявляти професійну активність і відчують, що їхню думку цінують, більш схильні підтримувати колектив і брати участь у спільному прийнятті рішень. В умовах підвищеного психологічного навантаження це допомагає уникати апатії й зберігати внутрішній ресурс.

Чітка організація управлінської діяльності та зрозумілість внутрішніх процесів зменшують кількість стресових ситуацій, пов'язаних із невизначеністю. Прозорі правила, своєчасна комунікація та стабільність рішень формують відчуття контрольованості ситуації, що є особливо важливим у кризових обставинах, коли люди гостро реагують на будь-яку непослідовність чи хаос.

Рівень емоційно-психологічної підтримки та захищеності учасників освітнього процесу визначає здатність колективу зберігати працездатність у стресових умовах. Педагоги потребують не лише професійного, а й людського розуміння, підтримки з боку керівництва та колег, що допомагає знизити внутрішню напругу, запобігти вигоранню й створити атмосферу взаємної турботи. Така атмосфера стає стабілізуючим фактором, який дозволяє закладу освіти ефективно функціонувати навіть у період війни.

Отже, кожен із наведених чинників виконує важливу роль у формуванні стабільного соціально-психологічного клімату педагогічного колективу, а їхня сукупна дія визначає рівень згуртованості, довіри та психологічної стійкості учасників освітнього процесу. У воєнних умовах їхнє значення зростає, оскільки сприятливе внутрішнє середовище школи здатне частково компенсувати зовнішню нестабільність, знижувати рівень тривожності та підтримувати ефективність освітньої діяльності. Системне управління цими чинниками стає важливим інструментом збереження стабільності роботи закладу освіти та забезпечення належної якості навчального процесу навіть у кризових обставинах.

Управління соціально-психологічним кліматом передбачає застосування комплексу цілеспрямованих інструментів, які допомагають підтримувати стабільність колективу, формувати довіру та зменшувати психологічну напругу. В умовах війни особливого значення набувають певні такі напрями роботи, які представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Управлінські інструменти впливу на соціально-психологічний клімат у закладах загальної середньої освіти в умовах війни

Інструмент	Коротка характеристика
Комунікаційні інструменти	Регулярні зустрічі з колективом, відкриті обговорення управлінських рішень, прозорість комунікацій, чіткі канали передачі інформації.
Психолого-педагогічна підтримка	Організація психологічних консультацій, груп підтримки, профілактика професійного вигорання, взаємна емоційна підтримка між колегами.
Управління участю	Залучення педагогів до прийняття управлінських рішень, спільне планування заходів, підтримка ініціатив.
Гнучке управління трудовими процесами	Можливість адаптувати робочі графіки, змінювати форми роботи, чітко розподіляти обов'язки з урахуванням навантаження й стану педагогів.
Мотиваційні заходи	Моральне заохочення, публічне визнання досягнень, підтримка авторитету вчителів у колективі.
Організаційна стабільність	Чіткі процедури реагування на кризові ситуації, готовність адміністрації оперативно ухвалювати рішення та забезпечувати безпечні умови роботи.

Джерело: складено автором на основі [3,4]

Представлені інструменти управління соціально-психологічним кліматом відображають основні напрями діяльності керівництва закладів освіти, які дають змогу зберігати стабільність роботи колективу в умовах підвищеної психологічної напруги. Їхня ефективність ґрунтується на поєднанні комунікаційних, організаційних і психолого-педагогічних підходів, спрямованих на формування довіри, підтримку згуртованості та зниження рівня тривожності в педагогічному середовищі.

Комунікаційні інструменти мають базове значення для налагодження прозорих відносин між адміністрацією та працівниками. Регулярні зустрічі, відкриті обговорення управлінських рішень та чіткі канали передачі інформації знижують ризик виникнення непорозумінь, сприяють відчуттю залученості кожного члена колективу до спільної справи. У період війни, коли зовнішні обставини часто змінюються, чітка комунікація забезпечує оперативну адаптацію та підвищує відчуття безпеки.

Психолого-педагогічна підтримка відіграє ключову роль у збереженні емоційної стійкості педагогів. Надання можливостей для психологічних консультацій, створення груп підтримки та профілактика професійного вигорання допомагають педагогам краще справлятися зі стресом, підтримувати баланс між роботою й особистими переживаннями. Взаємна емоційна підтримка між колегами створює атмосферу довіри та доброзичливості, що є важливою передумовою стабільного клімату.

Управління участю спрямоване на посилення активної ролі педагогів у прийнятті рішень. Залучення вчителів до спільного планування заходів та обговорення управлінських питань підвищує рівень відповідальності, зміцнює командний дух і формує атмосферу партнерства. Такий підхід сприяє тому, що працівники відчують власну значущість і більше довіряють керівництву.

Гнучке управління трудовими процесами дає змогу враховувати індивідуальні потреби педагогів у складних умовах. Адаптація графіків, можливість змінювати форми роботи та чіткий розподіл обов'язків з урахуванням навантаження допомагають знизити втому й напруження, підтримати працездатність і запобігти конфліктам у колективі. Така гнучкість особливо важлива у воєнний час, коли стабільність умов праці часто порушується.

Мотиваційні заходи виконують важливу роль у підтримці позитивного емоційного фону. Моральне заохочення, публічне визнання досягнень і підтримка авторитету педагогів зміцнюють їхню самооцінку, стимулюють професійний розвиток і підвищують задоволеність працею. Колектив, у якому цінується внесок кожного, стає більш згуртованим і стійким до стресових чинників.

Організаційна стабільність забезпечує відчуття безпеки й передбачуваності. Чітко визначені процедури реагування на кризові ситуації та готовність адміністрації швидко ухвалювати рішення створюють міцний управлінський фундамент, на який можуть спиратися працівники. Це особливо важливо в умовах воєнних ризиків, коли кожна затримка або невизначеність здатна посилити тривожність і дезорганізувати колектив.

Отже, управління соціально-психологічним кліматом у закладах загальної середньої освіти в умовах війни виступає ключовим чинником забезпечення стабільності освітнього процесу, підвищення ефективності спільної діяльності та підтримання психологічної стійкості педагогічних колективів. Системне й цілеспрямоване застосування комунікаційних, психолого-педагогічних, організаційних і мотиваційних інструментів дає змогу створити сприятливе внутрішнє середовище, засноване на довірі, взаємоповазі та відкритості. Такий підхід сприяє зміцненню згуртованості колективу, розвитку його адаптивності до кризових умов, зниженню психологічної напруги та збереженню внутрішньої стабільності. У результаті не лише підтримується належна якість освіти, а й формується стійка основа для ефективної спільної роботи, взаємопідтримки та відповідальності всіх учасників освітнього процесу в сучасних реаліях.

Список літературних джерел:

1. Линьов К., Мерзлякова О., Сабол Д., Матвійчук О. Соціально-психологічний клімат у закладах загальної середньої освіти м. Києва в умовах воєнного стану. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика* випуск № 3(76), 2023. URL: <http://npo.kubg.edu.ua/article/view/289758/283246> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Іванов Є. В. Соціально-психологічний клімат як фактор ефективності колективу. *Вісник Міжнародного економіко-гуманітарного університету імені Академіка Степана Дем'янчука. Серія: Педагогіка та психологія* 2, 2025. С.62-67.
3. Жаровська О.П. Соціально-психологічний клімат як основа управління в колективах організацій та установ. *Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування*. 2025. 31(60), С. 227-245

Подзюбанчук Мирослава Іванівна, магістрантка
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник - к. держ.уп. Олещенко В.Ю.

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

Зі становленням організованих людських спільнот постала необхідність управління як механізму координації колективної праці; елементи управлінської думки зустрічаємо вже в античних текстах, зокрема у «Повчанні Птахотепа», де акцентується роль емпатії та належного ставлення керівника до підлеглих. У книзі «Повчання Птахотепа», написаній близько чотирьох тисяч років тому, є такі думки: «Якщо ти начальник, будь спокійний, коли слухаєш ти слова прохача, не зупиняй його до тих пір, поки він не облежить свою душу від того, що хотів сказати тобі. Людина, вражена нещастям, хоче вилити свою душу більше, ніж добитися вирішення свого питання» [1]. Цей гуманістичний вимір співзвучний із сучасними уявленнями про управління людськими ресурсами як ключового фактора розвитку організацій.

Сучасна теорія людського капіталу виділяє освіту і професійний розвиток як інвестиції, що визначають продуктивність і конкурентоспроможність організації, зокрема освітньої установи [2]. З цієї перспективи кадрова діяльність у школі - це не лише адміністративна рутинна, а стратегічна інвестиція у людський капітал установи. Кадрова діяльність у системі управління закладом освіти являє собою не лише рутинний обіг документації, а й комплексну, системну функцію управління людськими ресурсами. Хоча чинне законодавство України не містить уніфікованого визначення терміна "кадрова діяльність" (чи "управління персоналом"), вона концептуально охоплює сукупність цілеспрямованих заходів, які застосовуються керівником закладу освіти.

Управління персоналом - це поняття, яке охоплює всю діяльність управління працівниками для досягнення цілей закладу освіти. Це певні правила, які були узгоджені і сформульовані до яких веде себе шкільна система, і за якими діє персонал різного рівня, починаючи від керівника і закінчуючи персоналом, який не приймає рішень, що входить в систему управління. Питання нормування, робота з нормами, адже вся кадрова робота пов'язана з питаннями, які стосуються кодексу законів про працю, закону про відпустки, інші закони про освіту, про повну загальну середню освіту, тощо. Частина, яка стосується людей, це діяльність суб'єктів: державної кадрової політики, органів управління, кадрових служб, підприємств, організацій, яка спрямована на забезпечення реалізації принципів, цілей, завдань, що визначаються управлінням персоналом [3].

Управління персоналом закладу освіти має стратегічні та тактичні аспекти. По-перше, це кадрове формування (прийом на роботу, атестація, розподіл навантаження, звільнення тощо). По-друге, це розвиток працівників (підвищення кваліфікації, навчання та професійний розвиток педагогічних і непедагогічних працівників). По-третє, це мотивація персоналу (розробка систем оплати праці, стимулювання та створення сприятливого соціально-психологічного клімату, розробка системи матеріальних та нематеріальних заходів мотивації – призначення премій, грамоти, подяки).

Управління персоналом формує ті питання, які виникають в частині діяльності взаємодії керівника закладу освіти і, відповідно, тих працівників, які працюють. Але як можна управляти персоналом, коли людей не вистачає? І тому, щоб заклад освіти продовжував функціонувати керівник підбирає кадри, персонал. На сьогоднішній день, мова йде не тільки, про дотримання відповідних норм чи дотримання відповідних прав працівника чи керівника, мова йде про ефективність роботи, про якість роботи, про якість надання освітніх послуг. І для цього не можна обійти стороною кадровий менеджмент. Кадровий менеджмент - це система принципів, методів форм та методів кадрової роботи або роботи з персоналом, які узгоджуються із тими стратегічними цілями розвитку закладу освіти, які визначені в колективі. Тому що сьогодні у більшості випадків стратегія розвитку закладу освіти зводиться до того, щоб закрити всі вакансії, щоб зберегти заклад освіти, щоб зберегти контингент учнів.

Саме у цьому контексті кадровий менеджмент постає не як допоміжна, а як ключова функція стратегічного управління закладом освіти. Необхідність забезпечення стабільності та якості освітнього процесу (що сьогодні часто зводиться до найважливішої мети - закриття вакансій та збереження функціональності закладу) диктує потребу у чіткій систематизації всіх управлінських заходів. Для досягнення цих цілей керівник має покладатися на систему принципів, методів і форм роботи з персоналом, які визначені як кадровий менеджмент, і які мають бути узгоджені зі стратегічними цілями розвитку закладу освіти. Таким чином, ефективний кадровий менеджмент

потребує не лише розуміння його економічної сутності, але й чіткого правового та організаційного підґрунтя для його реалізації.

У контексті стратегічного HR-менеджменту підхід до управління персоналом у закладі освіти вимагає вертикальної і горизонтальної узгодженості HR-практик зі стратегією закладу. Класичні теоретичні рамки підкреслюють необхідність системної координації відбору, розвитку, оцінювання і винагороди персоналу для досягнення організаційних цілей. Ці ідеї служать теоретичною опорою при трансформації кадрових практик у закладах освіти [4].

Практично, кадрова діяльність у школі охоплює формування штатного розпису, відбір і адаптацію працівників, визначення посадових обов'язків, систему мотивації та внутрішні правила трудового розпорядку. Вона регламентується національним законодавством: Законом України «Про освіту», Кодексом законів про працю та іншими нормативними актами, що задають мінімальні стандарти трудових відносин і соціальних гарантій, а також узгоджується з європейськими стандартами *good governance*, що відображені у висновках Венеційської комісії Ради Європи щодо освітнього законодавства України. Реалізація кадрової політики повинна враховувати як зовнішні (правові, демографічні, ринкові), так і внутрішні (організаційна структура, стратегія розвитку, умови праці) чинники.

Емпіричні дослідження та міжнародні огляди підтверджують, що проблеми кадрового забезпечення освітніх установ мають системний характер: дефіцит вчителів, низька мотивація та високі навантаження впливають на якість освіти і підвищують ризики плінності кадрів. Звіт UNESCO/Teacher Task Force [6] і результати досліджень OECD (TALIS) [5] вказують на необхідність посилення професійного розвитку, зниження адміністративного навантаження та створення умов підтримки працівників для підвищення утримання кадрів і якості викладання.

У зв'язку з викликами (зокрема, кризові умови та воєнні ризики), модель кадрового менеджменту потребує переходу від пасивних і реактивних практик до превентивного та активного управління: системне прогнозування кадрових потреб, планування професійного розвитку, антикризове кадрове планування та розвиток внутрішніх резервів персоналу. Такий підхід знижує операційну вразливість закладу і підвищує його спроможність до стійкого функціонування.

Системне прогнозування кадрових потреб це не просто підрахунок вакансій, а передбачення змінної потреби в компетенціях і кількості працівників на середньо- та довгострокову перспективу (3-5 років). Даний механізм передбачає прогнозування вибуття кадрів за віком (пенсія), аналіз плінності (звільнення), прогнозування розширення чи скорочення класів/предметів (демографія). За результатами такої діяльності можливо отримати чітке розуміння, скільки вчителів (і з якими спеціальностями) знадобиться через 3 роки. Також даний механізм варто реалізовувати і у контексті попиту через оцінку внутрішнього кадрового резерву та аналізу притоку випускників педагогічних вишів у регіоні з метою ідентифікації критичних спеціальностей (наприклад, STEM, іноземні мови), де буде найбільший дефіцит.

Планування професійного розвитку або стратегічне навчання пропонується розглядати як інвестиційний план, спрямований на заповнення прогнозованих прогалів у компетенціях. Через проведення аудиту компетенцій (наприклад, Skill Gap Analysis) серед наявного персоналу щодо нових стандартів, технологій (онлайн-навчання) чи предметів. За результатами аналізу будуть створені індивідуальні плани розвитку, що дозволяють перекваліфікувати (або докваліфікувати) наявних вчителів для викладання суміжних чи дефіцитних предметів. Не менш важлива увага у даному напрямі має бути приділена розвитку лідерства, а саме - навчання заступників директора та керівників методичних об'єднань, що охоплює управлінські, а не лише педагогічні навички.

Антикризове кадрове планування виступає своєрідним планом "Б" для забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах надзвичайних ситуацій (воєнні дії, епідемії, стихійні лиха). Інструментами, яка варто тут задіяти є картування ризиків (ідентифікація критичних посад та розробка протоколів швидкої заміни) та створення документа «тимчасового перерозподілу навантаження».

Розвиток внутрішніх резервів персоналу – це про «виращування» кадрів у середині школи. Формальне визначення групи високопотенційних (HiPo) вчителів, які можуть у майбутньому зайняти адміністративні чи керівні посади у даному випадку відіграє також мотиваційну роль – співробітники бачать чітку кар'єрну траєкторію всередині закладу, що може знизити плінність кадрів.

Узагальнюючи вищезазначене, можна зробити висновки про те, кадровий менеджмент в закладах освіти має розглядатися як стратегічна функція, що поєднує нормативно-правове забезпечення, методологію управління людським капіталом і практики формування організаційної культури. Перехід від реактивного до превентивно-стратегічного управління кадрами є необхідною

умовою підвищення стійкості та якості освітніх систем, особливо в умовах зовнішніх ризиків та нестабільності.

Список літературних джерел:

1. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навчальний посібник. Вінниця, 2018, 194 с.
2. Стрижак О. О. (2012). Теорія людського капіталу: формування наукової концепції. *Економіка розвитку*. №1(61). – С. 24–31.
3. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. (2018). Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. Вип. 17. С.216–224. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-32> (дата звернення 15.10.2025)
4. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205> (дата звернення 15.10.2025)
5. OECD (TALIS 2018). Teachers and school leaders as lifelong learners; TALIS 2018 results.URL: https://www.oecd.org/en/publications/2019/06/talis-2018-results-volume-i_03d63387.html? (дата звернення 15.10.2025)
6. Global report on teachers: addressing teacher shortages and transforming the profession. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/global-report-teachers-addressing-teacher-shortages-and-transforming-profession> (дата звернення 15.10.2025)

Порицька Олександра Ярославівна, студентка

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – к.е.н., доцент Яковенко І. В.

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЯК ЧИННИК ЛЮДСЬКОГО ТА СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ТРУДОДЕФІЦИТУ

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризується стрімкою цифровізацією виробництва, автоматизацією технологічних процесів, зростанням конкуренції на глобальному ринку праці та дефіцитом кваліфікованих кадрів, управління людськими ресурсами набуває особливої стратегічної значущості. У цьому контексті особливу увагу приділяють управлінню талантами, яке стає ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. Талант у виробничому середовищі слід розглядати як комплексну характеристику працівника, що включає природні здібності до виконання виробничих завдань, які виділяють його серед інших співробітників, високий рівень освіти та здатність ефективно застосовувати набуті знання на практиці, а також здатність демонструвати ефективність і креативність у вирішенні нестандартних виробничих завдань. При цьому важливо підкреслити, що талант не обмежується віком, формальною кваліфікацією або досвідом, а проявляється через здатність до постійного навчання, адаптації до нових умов і готовності впроваджувати інновації у виробничі процеси.

Сучасні тенденції цифрової трансформації, включно з автоматизацією, використанням робототехніки, штучного інтелекту та систем великих даних, змінюють вимоги до професійних компетенцій працівників. Підприємства змушені формувати стратегії розвитку кадрів, що поєднують теоретичну підготовку, практичні навички та безперервне оновлення знань з урахуванням інновацій і динамічних змін у бізнес-середовищі. Це передбачає не лише навчання новим технологіям, але й розвиток різних навичок, таких як критичне мислення, комунікація, управління проектами та адаптивність, що дозволяє працівникам ефективно виконувати завдання у складних і швидкозмінних умовах виробництва.

Важливою складовою є стратегічне визначення поняття «талант» для конкретного підприємства, яке відображає його потреби та специфіку діяльності. На основі цього визначення HR-служби формують систему управління персоналом, яка включає виявлення потенційних талантів, їх залучення та розвиток. Виявлення талантів починається ще на етапі навчання, коли компанії співпрацюють із вищими навчальними закладами, залучаючи студентів і магістрантів до проходження практики та участі у наукових і виробничих проєктах. Співпраця з навчальними закладами сприяє адаптації молодих спеціалістів до корпоративної культури та виробничих процесів підприємства, знайомству з його стандартами, нормами безпеки, технологічними особливостями та організаційними

процедурами. [287] Це формує основу для їхнього подальшого професійного росту, розвитку ключових компетенцій і здатності до самостійного прийняття рішень у складних виробничих ситуаціях. Завдяки такому системному підходу підприємство не лише забезпечує безперервний приплив талановитих кадрів, але й формує сильний кадровий резерв, здатний підтримувати стратегію інноваційного розвитку та підвищувати загальну конкурентоспроможність організації.

Поряд із цим підприємства впроваджують програми пошуку талантів серед працівників інших організацій, включно з конкурентами, що дозволяє залучати висококваліфікованих фахівців із перевіреним досвідом. Використання сучасних методів рекрутингу, включно з соціальними мережами, онлайн-платформами для пошуку роботи та брендування роботодавця, сприяє підвищенню привабливості компанії на ринку праці. Важливу роль відіграє і внутрішнє виявлення талантів серед уже працюючих співробітників, що забезпечується через надання їм спеціальних завдань, участь у важливих проектах та системне оцінювання результатів роботи.

Оптимізація використання талантів у межах організаційної структури підприємства сприяє максимальній реалізації їхнього потенціалу. Для цього формують індивідуальні завдання, створюють малі інноваційні підрозділи, у яких талановиті працівники виступають як керівники проектів або наставники, що стимулює розвиток творчих здібностей, інноваційного мислення та командної роботи. Важливою складовою є забезпечення доступу до сучасних технологій і ресурсів, які дозволяють талановитим співробітникам реалізовувати інноваційні ідеї, тестувати нові рішення та впроваджувати їх у виробничі процеси.

Система стимулювання та мотивації є невід'ємною складовою управління талантами і відіграє ключову роль у підтримці високого рівня зацікавленості та ефективності працівників. Вона спрямована на те, щоб кожен співробітник відчував цінність своєї праці, усвідомлював можливості професійного розвитку та отримував реальні матеріальні та нематеріальні винагороди за свої досягнення. Для реалізації цієї системи підприємства використовують комплексний підхід, який поєднує різні форми заохочення. До них відносять гнучкі системи преміювання, які дозволяють враховувати індивідуальні результати роботи кожного працівника, стимулювати активність та відповідальність, а також мотивувати до підвищення професійної майстерності. Також застосовуються бонуси за успішну реалізацію інноваційних проектів або впровадження ефективних рішень у виробничі процеси, що сприяє активному розвитку творчого потенціалу та інноваційного мислення. [2]

Узагальнюючи, управління талантами на підприємствах є стратегічною функцією, що поєднує економічну ефективність із соціальною відповідальністю та є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку організацій. Воно включає системне виявлення, залучення, розвиток і ефективне використання працівників із високим потенціалом, що поєднує природні здібності, професійні знання, досвід та здатність до творчої та інноваційної діяльності. Ефективне управління талантами передбачає створення умов для безперервного професійного розвитку, участі у малих інноваційних підрозділах і проектах, а також застосування гнучких систем мотивації, преміювання, бонусів за реалізацію стратегічних завдань та включення перспективних співробітників до кадрового резерву.

У сучасних умовах цифровізації, автоматизації та глобальної конкуренції на ринку праці управління талантами набуває особливої стратегічної значущості. Воно сприяє утриманню висококваліфікованих кадрів, залученню молодих спеціалістів, розвитку професійних і м'яких компетенцій, а також стимулює адаптацію працівників до швидких технологічних змін та інноваційних процесів. Крім того, стратегічно організоване управління талантами підтримує корпоративну культуру, формує сприятливе соціально-психологічне середовище, підвищує лояльність та мотивацію персоналу, стимулює розвиток творчого потенціалу та інноваційного мислення.

Особлива актуальність цього напрямку проявляється в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, коли ефективна система управління талантами сприяє запобіганню виїзду професіоналів за кордон, працевлаштуванню молоді, підвищенню кваліфікації

працівників і набуттю нових професійних навичок. Застосування комплексного підходу до управління талантами дозволяє підприємствам забезпечувати високу конкурентоспроможність, соціальну стабільність і інноваційний розвиток, а також створює умови для довгострокового сталого розвитку як окремих компаній, так і суспільства в цілому.

Список літературних джерел:

1. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Хлиповка О. Інноваційні підходи до управління талантами в умовах цифрової трансформації. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2024.
2. Прохоровська С. А. Винагорода за працю в процесі мотивації персоналу / С. А. Прохоровська, В. І. Островерхов, Л. М. Запорожан. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України*. 2017. № 22. С. 92–95.
3. Волощук І. С., Шуленок О. С. Теорія і практика пошуку талантів. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*. 2022. № 1 (28). С. 59–69.

Рябініна Ксенія Вячеславівна, бакалавр

Київський національний університет ім. Т.Г. Шевченка

Науковий керівник - доктор наук з державного управління, професор Ситник Г.П.

ДЕМОГРАФІЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ

Наряду з національними, соціально-економічними загрозами Україна стикається з серйозними демографічними проблемами, а саме: зменшення кількості населення, старінням нації, міграція працездатного населення, зниження народжуваності тощо. Тому одним із головних стратегічних завдань держави є забезпечення демографічної безпеки України.

Демографічна безпека - такий стан захищеності держави, суспільства та ринку праці від демографічних загроз, при якому забезпечується розвиток України з урахуванням сукупності збалансованих демографічних інтересів держави, суспільства й особистості відповідно до конституційних прав громадян України.[1].

Основними складовими системи забезпечення демографічної безпеки виступають: гарантована система (законодавча та інституційна база), аналітична (системи моніторингу та прогнозування), суспільна (економічна, соціальна, міграційна).

Таблиця 1

Система забезпечення демографічної безпеки

	Система	База системи	Проблеми в реалізації системи	Перспективи розвитку
	Гарантована система(законодавча та інституційна база)	Конституція України, Стратегія демографічного розвитку, програми підтримки сім'ї, материнства, дитинства	Низький рівень фінансування державних програм	Впровадження довгострокової демографічної політики
	Аналітична система (системи моніторингу та прогнозування)	Ведення демографічної статистики, прогнозування демографічних тенденцій на 5–10 років, аналіз міграційних процесів та рівня народжуваності/смертності	Корупція та бюрократія Відтік молоді та спеціалістів за кордон	Мотиваційні програми для повернення громадян з-за кордону Акцент на підтримці
	Суспільна система			
	Економічна (економіко-фінансові інструменти)	Підвищення рівня життя населення, забезпечення зайнятості, стимулювання молодих сімей до народження дітей (фінансова допомога, пільги, житлові програми), розвиток медичної інфраструктури, зниження рівня смертності	Недостатня підтримка багатодітних сімей Війна, як чинник загострення демографічної кризи	Молодих спеціалістів та сімей Інвестиції в медицину, освіту, соціальні ініціативи Забезпечення рівних умов
	Соціальна	Доступність якісної освіти,		

	(політика у сфері освіти та охорони здоров'я)	популяризація здорового способу життя, медичне страхування, профілактика захворювань		для всіх верств населення
	Міграційна	Повернення трудових мігрантів, створення умов для життя та роботи в Україні, інтеграція вимушених переселенців та збереження людського капіталу		

Джерело; створено автором за [2].

Демографічні виклики та загрози для розвитку України посилюються через: швидке скорочення чисельності населення внаслідок депопуляції; низький рівень народжуваності; погіршення стану здоров'я населення через недостатню ефективність заходів залучення населення до здорового способу життя, а також неможливість отримати своєчасну та якісну медичну допомогу; зростання чисельності осіб з інвалідністю та дітей з інвалідністю, які потребують комплексної реабілітації та підтримки; високий рівень передчасної смертності; масову вимушену еміграцію населення; незаконне вивезення громадян України за кордон; демографічне старіння; масштабне внутрішнє переміщення населення; моделі поведінки (свідоме відстрочення народження дитини); недостатньо гнучке та недостатньо сучасне сімейне законодавство, зокрема щодо регуляції сімейних і цивільних відносин.[2].

За підтримки UNFPA, Фонду ООН у галузі народонаселення в Україні затверджена Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року (2024 рік) та План заходів до неї визначили ключові пріоритети та кроки державної політики у сфері демографії. [3]. Головними цілями Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року (2024 рік) є - підтримка сімей з дітьми, зменшення рівня передчасної смертності, інклюзивний ринок праці, активне довголіття та Україна-країна, в якій хочеться жити. Формування завдань на 2025 рік висвітлили ключові напрями демографічної стійкості, а саме: повернення українців; збільшення народжуваності; активне довголіття та продовження життя; залучення людей до ринку праці; утримання українців від міграції; залучення іноземців до України. [4].

Ключові напрями Стратегії демографічного розвитку України до 2040 року (2024 рік) спрямовані на захист демографічної безпеки, зокрема:

- створення умов для міграційного приросту населення та зниження рівня відтоку українців за кордон (створення умов для добровільного повернення українців із-за кордону та зменшення відтоку населення з України; поглиблення співпраці із представниками закордонних українців; залучення мігрантів із числа іноземних громадян для задоволення потреб ринку праці, які неможливо задовольнити за рахунок внутрішніх ресурсів; сприяння зниженню рівня відтоку молоді за кордон);

- створення умов для підвищення рівня народжуваності, підтримка сім'ї (подолання негативних наративів/стереотипів серед громадян щодо материнства та батьківства; покращення репродуктивного здоров'я нації; формування середовища, дружнього до сімей з дітьми; підвищення економічної самодостатності сімей, створення сприятливих умов для поєднання батьківства із навчанням/професійною зайнятістю; забезпечення комплексної державної підтримки сімей з дітьми (до досягнення дітьми повноліття); створення умов для виховання всіх народжених дітей у біологічних сім'ях, а в разі неможливості - в інших сімейних формах виховання);

- зниження рівня передчасної смертності (популяризацію здорового способу життя і відповідальності за власне здоров'я; раннє виявлення та попередження хвороби, що найчастіше призводять до передчасної смертності або втрати здоров'я; зменшення факторів ризику травмування чи смертності в повсякденному житті; підвищення рівня доступності медичної допомоги та її якості; збереження людської гідності та високого рівня якості життя в період хвороби та лікування; розвиток інфраструктури для здорового дозвілля);

- активізація на ринку праці максимальної кількості громадян, які можуть працювати (регулярний аналіз поточного стану та прогноз попиту і пропозиції на ринку праці, адаптацію освітніх програм до потреб ринку праці; сприяння поверненню на ринок праці окремих категорій громадян (особи з інвалідністю, люди похилого віку, внутрішньо переміщені особи, ветерани); підвищення рівня працевлаштування молоді після завершення навчання);

- адаптація соціуму до демографічного старіння та формування умов для активного довголіття (забезпечення підтримки здоров'я та благополуччя осіб похилого віку; створення умов для реалізації

та активної життєдіяльності осіб похилого віку);

- розвиток можливостей для якісного життя. Україна - держава, в якій хочеться жити (формування безпечного довкілля; підвищення рівня довіри громадян до держави; забезпечення безбар'єрності на всіх об'єктах житлової та соціальної інфраструктури; розвиток механізмів забезпечення житлом громадян відповідно до їх потреб і можливостей; доступність і якість інфраструктури, дружність середовища до людини; соціальна згуртованість українського суспільства. [5].

Розглянемо демографічну ситуацію в Київській області. Київська область (без м. Київ - столиця) - важливіший регіон України, який розташований у центрі країни. Має вигідне географічне положення та високі можливості для соціально-економічного розвитку. Чисельність населення: приблизно 1,7 млн осіб (без урахування тимчасово переміщених осіб і змін через війну). Проте демографічна ситуація в регіоні, як і по всій Україні, має низку проблем: високи темпи зменшення населення (спостерігається поступове скорочення через природне і міграційне зменшення); негативний природний приріст (кількість померлих перевищує кількість народжених); низький рівень народжуваності (нижчий за рівень простого відтворення населення); високий рівень смертності (переважає над народжуваністю, особливо в сільських районах); старіння населення (значна частка населення — особи віком 60+, знижується частка працездатного населення); внутрішня міграція до Києва (спостерігається відтік молоді до Києва, за кордон або в інші великі міста); вплив війни; нерівномірний розвиток територій; соціально-економічна нестабільність.

Проблеми демографічної безпеки Київської області схожі з ситуацією в інших областях держави: високий рівень смертності (особливо серед чоловіків працездатного віку), старіння населення та зменшення трудового потенціалу, внутрішня міграція до столиці призводить до “зневоднення” сільських громад, недостатня кількість дитсадків і шкіл у містах із швидким приростом населення (наприклад, Бровари, Ірпінь, Буча) тощо, тому державі необхідно проводити дії для покращення демографічної ситуації, а саме: розвивати житлову інфраструктуру в містах-супутниках; розширювати мережі соціальних послуг (медицина, освіта); розширювати програми підтримки молодих сімей; підвищувати інвестиційну привабливість для створення нових робочих місць; розвивати сільські території для зменшення відтоку населення. Для покращення ситуації потрібна активна державна і регіональна політика підтримки сімей, розвитку інфраструктури, стимулювання народжуваності та утримання молоді в регіоні.

Таблиця 2

Проблеми та виклики демографічної безпеки в Київській області

	Проблема	Виклики	Дії підтримки
1	Низький рівень народжуваності	Кількість народжених дітей не забезпечує простого відтворення населення. Молоді сім'ї відкладають народження дітей через фінансову нестабільність і невизначене майбутнє.	Підтримка народжуваності Запровадження регіональних програм підтримки молодих сімей (грошова допомога, безкоштовні послуги для дітей, доступ до садочків). Стимулювання народження другої та третьої дитини через пільги, субсидії, доступ до іпотеки.
2	Високий рівень смертності	Зокрема серед чоловіків працездатного віку. Причини: серцево-судинні захворювання, онкологія, наслідки стресу, вживання алкоголю та куріння.	Розвиток медичної інфраструктури Забезпечення доступу до якісної медичної допомоги, особливо в сільських районах. Програми профілактики хвороб і підтримки здорового способу життя. Розширення мережі перинатальних центрів.
3	Старіння населення	Частка людей віком 60+ зростає, а працездатне населення скорочується. Це загрожує дефіцитом робочої сили в майбутньому	Підтримка пенсіонерів та літніх людей Соціальні програми підтримки одиноких людей похилого віку. Забезпечення доступного медичного обслуговування та соціальних послуг.
4	Внутрішня міграція до Києва	Відтік молоді та активного населення з районів Київщини до столиці. Села та малі міста втрачають людський потенціал	Стимулювання міграції до Києва Розвиток інфраструктури у передмістях та районах області, аби зменшити “перенаселення” столиці та депопуляцію інших населених пунктів. Підтримка бізнесу на місцях, розвиток малого підприємництва.
5	Вплив війни	Евакуація, тимчасове переміщення населення, знищення житла. Зниження народжуваності через нестабільність і психологічний	Вплив війни на демографію Київщини Тимчасова міграція населення у зв'язку з бойовими діями у 2022 році Руйнування житла, інфраструктури та переміщення людей вплинули на структуру населення

		тиск.	Зниження рівня народжуваності в умовах нестабільності Зростання кількості ВПО (внутрішньо переміщених осіб) у певні періоди
6	Нерівномірний розвиток територій	Міста-супутники Києва перенаселені, інфраструктура перевантажена. Водночас багато сільських районів занепадають і втрачають населення	Інтеграція внутрішньо переміщених осіб (ВПО) Надання житла, роботи, доступу до освіти та медицини для переселенців, які обрали Київщину як нове місце проживання. Створення умов для їх довготривалої інтеграції у громади.
7	Соціально-економічна нестабільність	Недостатня кількість робочих місць, високі ціни на житло та послуги. Молодь часто обирає еміграцію або переїзд до інших регіонів.	Підвищення якості життя населення Створення нових робочих місць на місцевому рівні. Доступне житло для молодих родин. Розвиток громадського транспорту, закладів освіти та дозвілля. Соціальні аспекти: Доступ до медицини: покращився у містах, але залишається обмеженим у віддалених селах Освіта: високий попит у передмістях Києва, значна частка молоді прагне здобувати вищу освіту в столиці Рівень зайнятості: середній по країні, але нерівномірний — вищий у містах-супутниках Києва, нижчий у сільських районах

Джерело: створено автором за [2,3,5].

Демографічна безпека вимагає злагодженої роботи усіх гілок влади, довгострокових програм і конкретних дій для покращення якості життя громадян. Сильна демографічна політика — це інвестиція у майбутнє України.

Список літературних джерел

1. Мінекономіки, Наказ "Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України" від 02.03.2007 N 6 URL: [https://ips.ligazakon.net/document/TM032212#:~:text=\(дата звернення 28.09.2025\)](https://ips.ligazakon.net/document/TM032212#:~:text=(дата звернення 28.09.2025))
2. Кабінет міністрів України. Розпорядження Про схвалення Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року від 30 вересня 2024 р. № 922-р. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-2024-%D1%80#Text> (дата звернення 28.09.2025)
3. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. Міністерство соціальної політики напрацьовує практичні кроки до демографічної стійкості України. 2025. URL: <https://www.msp.gov.ua/press-center/news/ministerstvo-sotsialnoyi-polityky-napratsovyue-praktychni-kroky-do-demohrafichnoyi-stiykosti-ukrayiny> (дата звернення 28.09.2025)
4. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. Демографічна політика. 2025. URL: <https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy-demohrafichna-polityka> (дата звернення 28.09.2025)
5. Звіт з реалізації у 2024 році Стратегії демографічного розвитку України на період до 2040 року. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. 2025. URL: <https://www.msp.gov.ua/legislation/regulatory-framework/regulatory-framework-87> (дата звернення 28.09.2025)

Сіренко Валентина Леонідівна, магістр,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – канд. пед. наук, доцент Михацька А.В.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ АТЕСТАЦІЇ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ У ЗАКЛАДІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Проблема підвищення професійної компетентності педагогічних працівників набуває особливого значення в умовах реформування системи освіти в Україні, адже має безпосередній вплив на якість освітнього процесу. Ефективність діяльності педагогів, вихователів, логопедів, інших педагогічних працівників значною мірою відображається у рівні розвитку, виховання та соціалізації дитини дошкільного віку. Саме тому важливим механізмом забезпечення високого професійного рівня працівників закладів дошкільної освіти (ЗДО) є атестація педагогічних працівників. Водночас, проведення атестації педагогічних кадрів в сучасних умовах має бути не просто формальною складовою управлінських процесів, а інструментом розвитку педагогічної культури, професійної мотивації та підвищення якості освітнього середовища. У цьому контексті важливо врахувати особливості забезпечення організаційно-управлінського аспекту проведення атестації.

У статті 50 Закону України «Про освіту» атестація педагогічних працівників визначається як «система заходів, спрямованих на всебічне та комплексне оцінювання педагогічної діяльності педагогічних працівників» [1]. Згідно зі статтею 41 Закону України «Про дошкільну освіту», атестація педагогічних працівників визначається як один із інструментів, процедур та заходів забезпечення підвищення якості дошкільної освіти [2].

У фаховій науковій літературі знаходимо різноманітні підходи до визначення цього поняття. Зокрема К. Є. Гриб під атестацією працівників пропонує розуміти «передбачену законодавством систему заходів, спрямованих на встановлення відповідності працівника займаній посаді чи/та виконуваній роботі, всебічну та комплексну оцінку його професійного рівня (професіоналізму) та ефективності праці» [3, с. 31-32]. О. А. Липеса, О. В. Марченко розглядають атестацію як процес, спрямований на систематичну перевірку професійного рівня співробітників, у результаті проведення якого стає можливим виявити їх сильні сторони, а також потенційні області для подальшого розвитку, що дозволяє роботодавцю приймати обґрунтовані рішення з кадрових питань, зокрема щодо підвищення кваліфікації працівників чи перегляду системи їх посадових обов'язків [4].

Аналіз нормативно-правового обґрунтування та різноманітних наукових підходів до трактування поняття «атестація педагогічних працівників» дає можливість сформулювати власне бачення у цьому питанні. Так, під терміном «атестація педагогічних працівників» вбачаємо систему періодичного оцінювання професійної діяльності педагогічних кадрів з метою визначення їх відповідності займаній посаді, присвоєння або підтвердження кваліфікаційної категорії та/чи педагогічного звання, а також стимулювання їх професійного зростання.

Процес проведення атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти включає не лише оцінку професійної діяльності педагогів, але й механізми розвитку та удосконалення педагогічних компетенцій. Міжнародна практика державної освітньої політики демонструє використання різних підходів до проведення атестації педагогів. Водночас свої характерні особливості має і українська система проведення атестації педагогічних працівників.

У Сполучених Штатах Америки система нормативного забезпечення, організації та проведення атестації педагогів є децентралізованою і має свої особливості у кожному штаті. Для прикладу, у штаті Каліфорнія оцінювання педагогічних працівників відбувається за системою «TeachingPerformanceAssessment» [5]. Відповідно до нормативно-правової бази штату Флорида, педагоги проходять оцінювання щороку незалежно від їхнього стажу. Проте педагогічні працівники, які мають педагогічний контракт, проходять атестацію раз на п'ять років [6].

Регулювання атестації педагогічних працівників ЗДО у Польщі здійснюється згідно із Законом Республіки Польща «Карта вчителя» («KartaNauczyciela») від 26 січня 1982 року [7]. В цій країні атестація педагогічних працівників закладів дошкільної освіти є компонентом загальної системи професійного зростання педагогів. Цей процес включає такі етапи, як: стажування, планування особистого розвитку, подання звіту та здійснення оцінювання діяльності. Особливість процедури атестації передбачає тривалий підготовчий період, наявність ментора, обов'язкове формування плану розвитку та законодавчо врегульоване та періодично визначене подання звітів.

У Франції система атестації педагогічних працівників, зокрема педагогів дошкільних закладів (écolesmaternelles) є частиною загальної системи управління державною службою освіти та регулюється на рівні Міністерства національної освіти та молоді [8]. Характерними особливостями цього у Французькій Республіці є наявність обов'язкової професійної атестації (évaluationprofessionnelle), яка є частиною їх кар'єрного та професійного зростання. Атестація педагогічних працівників ЗДО у Франції відбувається кожні п'ять років і регулюється Кодексом освіти («Codedel'éducation») [9] та Постановою Уряду Франції «Про загальні умови оцінювання професійного розвитку державних службовців» № 2010-888 від 28 липня 2010 року [10]. Педагоги, які лише розпочинають свій кар'єрний розвиток, проходять випробувальний термін – до трьох років, після чого відбувається їх перша атестація.

В Україні система атестації педагогічних працівників є обов'язковою та законодавчо закріпленою процедурою. Атестація педагогів у ЗДО здійснюється згідно із Положенням про атестацію педагогічних працівників, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України № 805 від 9 вересня 2022 року [11]. Атестація педагогічних працівників ЗДО в Україні відбувається не рідше, ніж один раз на п'ять років та може бути черговою і позачерговою. Водночас міжатестаційний період не може бути меншим, ніж три роки. Виключенням є лише ситуації із ініціюванням атестації педагогічним працівником.

За результатами проходження педагогічним працівником атестації щодо нього атестаційною комісією приймається рішення щодо:

- відповідність/невідповідність педагогічного працівника займаній посаді;
- присвоєння/підтвердження педагогу кваліфікаційної категорії;
- присвоєння педагогу педагогічного звання [11].

Успішне проходження сертифікації зараховується педагогічному працівнику як проходження атестації і є передумовою присвоєння йому чергової кваліфікаційної категорії чи/та педагогічного

звання. Кваліфікаційна категорія та педагогічне звання зберігаються за педагогом до проходження ним наступної атестації. Також вони зберігаються і при переведенні педагога на іншу посаду чи інший освітній заклад [11].

Необхідність дослідження організаційно-управлінського рівня проведення атестації педагогічних працівників постає у зв'язку із входженням України у міжнародний освітній простір, що, у свою чергу, зумовлює потребу в адаптації міжнародних стандартів регулювання та організації цього процесу в державних закладах освіти, зокрема у ЗДО [12].

На думку І. О. Бартеневої, вплив атестації педагогічних працівників ЗДО на освітній процес може бути як позитивним, так і негативним. Позитивний вплив можливий за умови, якщо в рамках проведення атестації були чітко дотримані усі законодавчо закріплені організаційні вимоги та процедури. Негативний вплив можливий у разі неякісної організації цього процесу та управління його складовими [13]. Щоб уникнути негативного впливу потрібно дотримуватися системного управлінського підходу до організації і проведення атестації педагогів закладів дошкільної освіти, який включатиме:

- планування атестаційної роботи;
- чітке дотримання етапів проведення атестації;
- дотримання нормативного режиму;
- чіткий розподіл повноважень між суб'єктами, включеними у процес організації атестації

тощо.

Вплив на професійний розвиток та здійснення оцінки ефективності роботи працівників чимало сучасних науковців розглядають як невід'ємні складові управління персоналом [14]. Оскільки атестація включає окреслені процеси, спробуємо розглянути управлінський аспект щодо її проведення з позиції управління персоналом.

Аналіз вітчизняної фахової літератури дозволяє сформулювати ряд ключових компонентів управління закладом дошкільної освіти, які, на наш погляд, мають реалізовуватися у контексті проведення атестації педагогічних працівників. Серед таких компонентів:

- формування стратегії професійного зростання педагогічних працівників;
- моніторинг динаміки професійного зростання педагогів;
- вивчення думки працівників щодо умов праці та професійного зростання;
- стимулювання участі педагогів у підвищенні кваліфікації, самоосвіті, долучення їх до методичної роботи закладу, створення належних умов для самореалізації і творчого вираження;
- організація і проведення атестації відповідно до законодавчо закріплених вимог;
- забезпечення чіткого розподілу функцій між суб'єктами організації атестації;
- менторська підтримка педагогів;
- врахування результатів атестації у преміюванні та кар'єрному просуванні педагогічних працівників;
- впровадження систем матеріального та нематеріального заохочення працівників;
- формування електронних портфоліо педагогів;
- корегування кадрової політики відповідно до результатів атестації.

Атестація педагогічних працівників закладів дошкільної освіти не обмежується лише формальним прийняттям рішення про професійну придатність педагогів щодо здійснення ними визначених функцій на займаних посадах. Цей процес фактично є безперервним і включає також міжатастаційний період. Особистісний та професійний розвиток педагогів відбувається безперервно, а спостереження за цим поступовим розвитком є частиною атестації. Відтак, як вдало зауважує група науковців, зокрема І. М. Дарманська, І. А. Дарманська, С. М. Дарманський, О. А. Дичаківський та Н. А. Сівак, керівник закладу освіти, який найчастіше очолює атестаційну комісію, має ефективно контролювати процеси підвищення кваліфікації педагогічних працівників, працювати над розвитком власної професійної компетентності та педагогічної компетентності усього колективу. Підвищення фахового рівня та рівня педагогічної майстерності усіх педагогів у колективі має носити системний характер, а не реалізовуватися лише на окремих етапах атестаційного періоду [15, с. 198].

Як бачимо, атестація педагогічних працівників є не лише процедурою оцінювання педагогів, а багаторівневою системою організаційно-управлінських рішень, що включають планування, організацію, аналіз, моніторинг та комунікацію. Організаційно-управлінські аспекти супроводжують кожен без виключення етап атестаційного процесу, забезпечуючи ефективність кадрової політики та професійного розвитку педагогів.

Відзначаємо, що організаційно-управлінські аспекти охоплюють і міжатастаційний період. Важливим елементом управління у цьому контексті виступає формування стратегії професійного

зростання педагогічних працівників. Ключовим компонентом відповідної стратегії має слугувати програмна діяльність, спрямована на виконання поставлених стратегічних завдань шляхом організації та виконання цільових програм та заходів. Ще одним важливим компонентом у цьому контексті виступає моніторинг динаміки професійного зростання педагога, який передбачає визначення якості процесу проведення атестації, рівня навчально-методичної діяльності педагога, а також рівня його організаторських здібностей. Відзначаємо і наступний компонент – вивчення думки працівників щодо умов праці та професійного зростання. Він спрямований на підвищення ефективності управління персоналом ЗДО, профілактику конфліктів, забезпечення участі працівників в управлінні справами ЗДО, а також ефективне планування системи підвищення кваліфікації і кар'єрного зростання усього педагогічного колективу.

Необхідність оновлення та осучаснення організаційно-управлінських підходів до проведення атестації педагогічних працівників у закладах дошкільної освіти актуалізують потребу в розробленні науково обґрунтованих та практично орієнтованих рекомендацій. Вважаємо за необхідне розділити відповідні рекомендації на два окремі блоки:

– рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських аспектів безпосередньо на етапах проведення атестації педагогічних працівників закладів дошкільної освіти;

– рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських аспектів підвищення кваліфікації та професійного розвитку педагогів ЗДО у міжатастаційний період.

Першочергово виокремлюємо рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських аспектів безпосередньо на етапах проведення атестації педагогів ЗДО за трьома ключовими напрямками:

– у напрямку нормативно-правового врегулювання окремих організаційно-управлінських аспектів проведення атестації: урегулювати порядок проведення атестації шляхом нормативного закріплення чітких строків проведення кожного етапу атестації педагогів з урахуванням специфіки роботи ЗДО; закріпити на законодавчому рівні критерії атестації педагогів ЗДО різних кваліфікаційних категорій та посад; запровадити та закріпити на рівні законодавства обов'язкові інструменти оцінки роботи педагогів в межах атестації (анкетування, самооцінка, портфоліо, спостереження тощо);

– у напрямку створення та регулювання діяльності атестаційних комісій: закріпити чіткий перелік функцій за членами атестаційних комісій, враховуючи керівний склад; сформулювати чіткі критерії для відбору членів атестаційних комісій; закріпити принцип публічності діяльності атестаційних комісій;

– у напрямку організації та проведення атестації: забезпечити структурованість та організованість процесу атестації шляхом конкретизації етапів її проведення; урегулювати критерії оцінювання педагогів за компетентностями та іншими досягненнями; запровадити обов'язкову систему рекомендацій педагогам після проходження атестації.

Водночас пропонуємо і конкретні рекомендації щодо удосконалення організаційно-управлінських аспектів підвищення кваліфікації та професійного розвитку педагогів ЗДО у міжатастаційний період, зокрема:

- розробити персоналізовані програми професійного розвитку педагогів;
- здійснювати безперервний моніторинг динаміки професійного зростання педагогів;
- запровадити проміжні етапи оцінювання результатів діяльності педагогів;
- стимулювати участь педагогічних працівників у підвищенні кваліфікації, самоосвіті, навчально-розвиваючих заходах, проєктній діяльності;
- запровадити програми обміну досвідом для педагогів (всукраїнські та міжнародні);
- запровадити програми психологічної підтримки педагогів («стрес-менеджмент»);
- сприяти розвитку інструментів зворотного зв'язку;
- запровадити формування електронних портфоліо педагогів;
- впровадити інструменти менторства та коучингу у ЗДО.

У підсумку відзначаємо, що для досягнення високих результатів проведення атестації педагогічних працівників цей процес має бути організований у межах чітко визначених процедур, що безпосередньо впливають на прозорість, об'єктивність та ефективність оцінки діяльності усього педагогічного колективу. Атестація педагогічних працівників в закладах дошкільної освіти потребує удосконалення на рівні нормативно-правового регулювання та коректив у процесах формування атестаційних комісій та безпосередньо на окремих етапах проведення атестації. Окремої уваги потребує питання удосконалення організаційно-управлінських аспектів підвищення кваліфікації та професійного розвитку педагогів закладів дошкільної освіти у міжатастаційний період. Саме тому

запропоновані нами рекомендації можуть слугувати орієнтиром для подальшого реформування процесу проведення атестації педагогічних працівників у ЗДО та науковим підґрунтям для подальшого глибшого вивчення досліджуваної проблематики.

Список використаних джерел:

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 01.06.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 16.10.2025).
2. Про дошкільну освіту : Закон України від 06.06.2024 № 3788-IX : станом на 01.01.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3788-20#Text> (дата звернення: 16.10.2025).
3. Гриб К. Є. Правове регулювання атестації працівників освіти : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.05. Львів, 2021. 214 с.
4. Липеса О. А., Марченко О. В. Ефективність інституту атестації працівників в умовах воєнного стану: адаптація до сучасних потреб. *Трудове право, право соціального забезпечення* : матер. наук.-практ. конф., м. ернівці, 16017 трав. 2025 р. / ЧНУ ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2025. С. 104-108.
5. Teaching. Florida Department of Education. URL: <https://www.fldoe.org/teaching/> (дата звернення: 16.10.2025).
6. Teaching Performance Assessment. Commission on Teacher Credentialing. URL: <https://www.ctc.ca.gov/educator-prep/tpa> (дата звернення: 16.10.2025).
7. Karta Nauczyciela: Ustawa z dnia 26 stycznia 1982 r. URL: <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19820030019/U/D19820019Lj.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).
8. Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche. URL: <https://www.education.gouv.fr> (дата звернення: 16.10.2025).
9. Code de l'éducation. République Française. URL: https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006071191/ (дата звернення: 16.10.2025).
10. Décret n° 2010-888 du 28 juillet 2010 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de l'Etat. République Française. URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000022593931/> (дата звернення: 16.10.2025).
11. Про затвердження Положення про атестацію педагогічних працівників : Наказ Міністерства освіти і науки України від 09.09.2022 № 805 : станом на 05.11.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1649-22#Text> (дата звернення: 16.10.2025).
12. Тишковець Т. А., Тимошко Г. М. Шляхи управління закладами дошкільної освіти: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Позиціонування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту* : зб. тез III Всеукр. наук.-метод. семін. м. Київ – Бориспіль, 29 жовт. 2021. / ДЗВО «Університет менеджменту освіти». Київ – Бориспіль, 2021. С. 208-211.
13. Бартенєва І. О. Атестація педагогічних кадрів як складова управління педагогічним процесом. *Теорія та практика управління педагогічним процесом* : матеріали VI Міжнар. наук.-метод. конф., м. Одеса, 26-28 трав. 2021 р. / А. В. Полтораки. Одеса: Астропринт, 2021. С. 4-8.
14. Гусєва Л. А. Організація управління персоналом закладу освіти. *Соціально-освітні домінанти професійної підготовки сучасного компетентісного фахівця* : матеріали IV Всеукр. студ. наук.-практ. конф. м. Біла Церква, 15 трав. 2025 р. / за заг. ред. Ю. С. Герасименко. Біла Церква: БІНПО, 2025. С. 507-511.
15. Освітній менеджмент : навч. посіб. / І. М. Дарманська та ін. Хмельницький : ХГПА, 2021. 200 с.

Стегній Оксана Вікторівна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Київ, Україна
Науковий керівник – д.пед.н., професор Осадчий В.В.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО СТИМУЛЮВАННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЦИФРОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Цифровізація освітнього простору поступово охоплює всі рівні освіти, змінюючи вимоги до професійної діяльності педагогічних працівників. У закладі дошкільної освіти відбувається перехід від традиційних підходів до гнучкіших моделей організації освітнього процесу, які передбачають активне використання цифрових ресурсів, сервісів і технологій. Педагог стає не лише носієм знань, а й посередником між дитиною та цифровим середовищем, що вимагає впевненого володіння сучасними інструментами комунікації, навчання й управління інформацією. Водночас значна частина працівників закладів дошкільної освіти стикається з обмеженнями, пов'язаними з недостатнім рівнем підготовки, мотивації або умов для професійного зростання у цифровій сфері. У відповідь на ці виклики постає потреба в системних діях, спрямованих на заохочення педагогів до підвищення власної цифрової компетентності, зокрема шляхом упровадження ефективних механізмів стимулювання.

У сучасних дослідженнях питання розвитку цифрової компетентності педагогів набуває системного характеру, охоплюючи як теоретичні засади, так і практичні механізми її формування. Бідюк Н. М. та Бідюк Д. Є. [1] акцентують увагу на багатокомпонентній структурі цифрової компетентності педагогічного працівника, яка поєднує технічні, інформаційно-аналітичні та комунікативні складові, необхідні для ефективного функціонування в сучасному освітньому середовищі. Биков В. Ю. та співавтори [2] підкреслюють важливість наявності інструментів

самооцінювання цифрової компетентності, що дає змогу педагогам усвідомлено визначати власний рівень цифрової підготовки та планувати професійний розвиток. У дослідженні Михальчук О. [3] окрему увагу приділено психолого-педагогічним аспектам формування цифрової компетентності майбутніх вихователів закладів дошкільної освіти, що особливо актуально в умовах цифрової трансформації освітнього простору. Сукупність цих підходів створює цілісну теоретико-практичну основу для розроблення ефективних стратегій стимулювання цифрової активності педагогічних працівників.

Стимулювання педагогічних працівників до розвитку цифрових навичок має важливе значення як для окремих фахівців, так і для закладу дошкільної освіти загалом. Для педагогів воно відкриває можливість постійно підвищувати кваліфікацію, упевнено користуватися сучасними технологіями, урізноманітнювати форми навчання та налагоджувати ефективну комунікацію з колегами, батьками й дітьми. Цифрові інструменти допомагають робити освітній процес більш інтерактивним і гнучким, а також сприяють формуванню навичок критичного мислення та самостійної роботи. Постійний розвиток цифрової компетентності підвищує професійну впевненість педагогів, розширює їхні можливості для кар'єрного зростання й зміцнює авторитет у колективі.

Для закладу дошкільної освіти стимулювання цифрового розвитку працівників має стратегічний характер і впливає на якість роботи всієї установи. Колектив, який володіє сучасними цифровими інструментами, може ефективніше планувати й організовувати освітній процес, швидко впроваджувати інновації та забезпечувати стабільний рівень освітніх послуг. Цифрова компетентність персоналу сприяє створенню безпечного, відкритого та динамічного середовища, у якому легше впроваджувати нові підходи до навчання, підвищувати залученість дітей та покращувати співпрацю з батьками. Підвищення рівня цифрових навичок педагогів позитивно впливає на імідж закладу, зміцнює його конкурентоспроможність і привабливість для громади. Системне стимулювання педагогів дозволяє адміністрації не лише підтримувати поточний рівень цифровізації, а й плановірно розвивати його в довгостроковій перспективі, формуючи єдину стратегічну лінію цифрового розвитку закладу.

В табл. 1 наведено узагальнені ініціативи, які можуть стати основою для формування та розвитку цифрової компетентності педагогічних працівників. Вони відображають різні підходи до вдосконалення цифрових навичок, поєднуючи індивідуальні зусилля педагогів та організаційні дії на рівні закладу освіти. Такий підхід дозволяє системно підтримувати цифровий розвиток колективу та створювати сприятливе середовище для професійного зростання.

Одним із дієвих способів підвищення усвідомленості педагогів щодо власного рівня цифрової компетентності є проходження онлайн-самооцінювання. В Україні така можливість реалізована через державну платформу «Дія.Освіта», де розміщено тест «Цифрограм для вчителів» [4]. Інструмент розроблено відповідно до національної рамки цифрової компетентності, і він дає змогу оцінити знання та вміння в кількох напрямках: робота з інформацією та даними, комунікація й взаємодія, створення цифрового контенту, безпека та вирішення технічних проблем. Після проходження тесту педагог отримує персоналізований звіт із балами за кожною компетентністю, короткими рекомендаціями та рівнем цифрової готовності. Після проходження користувач отримує також електронний сертифікат. Такий формат самооцінювання допомагає працівникам закладів дошкільної освіти визначити сильні сторони та зони розвитку, а також слугує основою для планування індивідуальної траєкторії професійного зростання.

Таблиця 1

Ініціативи, що сприяють формуванню цифрової компетентності педагогічних працівників

Напрямок	Коротка характеристика	Очікувані результати
Самооцінювання та планування	Рекомендовано проходження «Цифрограму» та інших онлайн-тестів для визначення власного рівня цифрової компетентності та побудови індивідуальної траєкторії розвитку	Педагог розуміє власні сильні та слабкі сторони, може планувати розвиток цілеспрямовано
Внутрішнє навчання	Організація коротких практичних тренінгів у закладі дошкільної освіти (обмін досвідом, мікрокурси, воркшопи)	Підвищення базового рівня цифрових навичок колективу без значних фінансових витрат
Мотиваційні інструменти	Запровадження внутрішніх заохочень (грамоти, відзнаки, публічне визнання, бонуси) для педагогів, які активно розвивають цифрові навички	Формування позитивної мотивації та зацікавленості у цифровому розвитку
Доступ до ресурсів	Забезпечення стабільного доступу до техніки, інтернету, електронних освітніх платформ та хмарних сервісів	Створення умов для практичного застосування цифрових інструментів

Адміністративна підтримка	Розроблення внутрішнього плану цифрового розвитку колективу, включення цифрових навичок до критеріїв професійного зростання	Системність і сталість процесу цифровізації

Джерело: складено автором

Після проходження «Цифрограму» логічно перейти до формування конкретних кроків, які допоможуть педагогічним працівникам цілеспрямовано розвивати цифрові навички. Аналіз результатів тестування дозволяє визначити прогалини в окремих компетентностях і на цій основі сформулювати адресні пропозиції. Працівникам закладів дошкільної освіти важливо не просто знати базові цифрові інструменти, а й уміти впроваджувати їх у щоденну роботу. До цього належить онлайн-спілкування з колегами та батьками, підготовка й розміщення навчальних матеріалів у цифровому форматі, а також забезпечення безпечного інтернет-середовища для дітей. Тому пропозиції мають охоплювати як індивідуальний рівень розвитку компетентностей, так і організаційні кроки з боку адміністрації, що створюють сприятливі умови для цифровізації.

Внутрішнє навчання доцільно поєднувати з можливостями, які надає державна платформа «Дія.Освіта», адже вона містить широкий вибір безкоштовних навчальних серіалів і курсів, спрямованих на розвиток цифрових навичок, медіаграмотності та ефективної роботи з онлайн-інструментами. Педагоги можуть проходити ці курси у зручному форматі – у вільний час і власному темпі, що особливо важливо в умовах напруженого графіка. Після завершення кожного курсу користувач отримує сертифікат та нарахування балів, які відображають особисті досягнення й можуть враховуватися під час атестації чи професійного зростання. Таке поєднання внутрішніх практичних тренінгів та онлайн-навчання формує гнучку систему підвищення кваліфікації, яка дає змогу колективу послідовно й системно розвивати цифрову компетентність без додаткових фінансових витрат. Педагоги отримують реальні можливості для професійного зростання, розширюють свої знання та навички, а також можуть поступово впроваджувати нові цифрові інструменти у щоденну роботу.

Мотиваційні інструменти є важливою складовою ефективного розвитку цифрової компетентності педагогічних працівників, оскільки саме вони здатні стимулювати внутрішню зацікавленість і забезпечити сталість процесу змін. Запровадження внутрішніх форм заохочення, зокрема грамот, відзнак, публічного визнання професійних досягнень чи бонусів, сприяє створенню позитивного емоційного фону та підвищує рівень задоволеності від професійної діяльності. Педагоги, які бачать реальне визнання своїх зусиль, частіше проявляють ініціативу, охочіше опановують нові цифрові інструменти та діляться набутим досвідом з колегами. Публічне відзначення результатів формує у колективі культуру підтримки й здорової конкуренції, коли приклади активних працівників надихають інших підвищувати власний рівень компетентності. Крім того, мотиваційні механізми допомагають адміністрації закладу дошкільної освіти закріпити позитивні зміни, перетворюючи розвиток цифрових навичок на системну практику, а не одноразову ініціативу. У поєднанні з іншими заходами такі інструменти створюють потужний стимулювальний ефект, який охоплює не лише окремих педагогів, а й увесь колектив, формуючи спільне прагнення до цифрового зростання.

Доступ до ресурсів є однією з базових передумов ефективного формування та розвитку цифрової компетентності педагогічних працівників. Без належного технічного забезпечення навіть найкращі навчальні ініціативи та мотиваційні заходи втрачають свою ефективність, адже працівники не мають можливості закріплювати нові знання на практиці. Забезпечення стабільного доступу до сучасної комп'ютерної техніки, швидкісного інтернету, електронних освітніх платформ і хмарних сервісів створює реальні умови для використання цифрових інструментів у щоденній професійній діяльності. Такий доступ дозволяє педагогам працювати з навчальними матеріалами онлайн, використовувати інтерактивні ресурси, обмінюватися інформацією з колегами та батьками, а також підвищувати власну кваліфікацію у зручному форматі. Наявність якісної матеріально-технічної бази не лише полегшує опанування цифрових технологій, а й формує у працівників звичку до їх системного застосування, що сприяє сталому цифровому розвитку всього закладу дошкільної освіти.

Адміністративна підтримка є ключовим чинником, що визначає послідовність і результативність цифрової трансформації в закладі дошкільної освіти. Управлінські рішення впливають на те, наскільки ефективно цифрові інструменти інтегруються в освітній процес і внутрішню організацію роботи. Розроблення внутрішнього плану цифрового розвитку колективу допомагає визначити пріоритетні напрями діяльності, окреслити етапи впровадження нових технологій, встановити відповідальних осіб та узгодити строки реалізації заходів. Такий документ може охоплювати проведення навчальних ініціатив, удосконалення технічної бази, підтримку педагогічних ініціатив та системний моніторинг досягнутих результатів.

Особливу роль відіграє включення цифрових навичок до критеріїв професійного зростання, адже це стимулює педагогів цілеспрямовано вдосконалювати власні компетентності, розуміючи їхню значущість для подальшого кар'єрного розвитку. Завдяки чітко вибудованим управлінським механізмам процес цифровізації набуває системного та довготривалого характеру, що сприяє формуванню стратегічного бачення розвитку закладу та ефективному впровадженню цифрових технологій у всі сфери його діяльності.

Отже, підвищення цифрової компетентності педагогічних працівників закладів дошкільної освіти виступає одним із ключових чинників розвитку сучасної освіти та адаптації до нових викликів цифрової епохи. Участь педагогів у процесі цифровізації має бути не формальною, а усвідомленою і вмотивованою, оскільки саме від рівня їхніх навичок і готовності до змін залежить якість освітнього процесу та ефективність роботи всього закладу. Стимулювання розвитку цифрових компетентностей сприяє формуванню внутрішньої мотивації, зацікавленості у професійному зростанні та створенню сприятливого середовища для впровадження інновацій. Педагоги, які активно розвивають цифрові навички, здатні гнучко реагувати на зміни, впроваджувати сучасні методи роботи, ефективно комунікувати з батьками та колегами, а також підвищувати залученість дітей до навчання.

Розвиток цифрової компетентності педагогічних працівників позитивно впливає не лише на їхню індивідуальну професійну діяльність, а й на стратегічний розвиток закладу дошкільної освіти загалом. Заклади, де цифрові технології стають частиною щоденної практики, отримують змогу модернізувати освітнє середовище, покращувати якість надання освітніх послуг, зміцнювати імідж і підвищувати довіру з боку громади. Системне стимулювання цифрового розвитку забезпечує сталість цього процесу, допомагає узгодити дії педагогів та адміністрації й створює передумови для формування цілісної цифрової культури в закладі. Такий підхід дає змогу не лише відповідати сучасним вимогам, а й поступово формувати інноваційний освітній простір, здатний ефективно розвиватися в умовах постійних технологічних змін.

Список літературних джерел:

1. Бідюк, Н. М., Бідюк, Д. Є. Цифрова компетентність педагогічного працівника в сучасному інформаційно-освітньому середовищі. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*, 2023 (211), 22-28. URL: <https://pednauk.cusu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1635> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Биков, В.Ю., Гриценчук, О.О., Дубовик, О.А., Завалевський, Ю.І. Цифрова компетентність вчителя: інструмент самооцінювання та особливості використання. Методичні рекомендації. Київ : ЦО НАПН України, 2022. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/730497/3/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D0%B4-%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC.%20%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80-%D0%BA%D0%BE%D0%BC-%202022.pdf> (дата звернення: 10.10.2025).
3. Михальчук О. Психолого-педагогічний аспект формування цифрової компетентності майбутніх вихователів закладу дошкільної освіти. *Вісник Черкаського національного університету ім. Б. Хмельницького*. Серія: Педагогічні науки. 2023 <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-4-101-106> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Цифрограм. Дія.Освіта. URL: <https://osvita.diia.gov.ua/tests> (дата звернення: 10.10.2025).

Турбасівський Ян Едуардович, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – Phd з публічного управління та адміністрування Рубан Д.О.

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У сучасних умовах децентралізації та посилення ролі місцевого самоврядування проєктне управління стає одним із ключових інструментів стратегічного розвитку територіальних громад. Воно дозволяє забезпечити цілеспрямованість, системність та прозорість управлінських процесів, сприяє ефективному використанню фінансових, матеріальних та людських ресурсів, а також створює передумови для підвищення конкурентоспроможності територій. В умовах трансформаційних змін та невизначеності проєктний підхід дає змогу громадам не лише реалізовувати конкретні програми розвитку, а й вибудовувати довгострокові стратегії сталого зростання.

Актуальність теми зумовлена тим, що впровадження проєктного підходу до системи публічного управління є важливою передумовою підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Сьогодні громади функціонують у складному середовищі, де на них впливають зовнішні шоки, зокрема воєнний стан, економічна нестабільність, міграційні процеси, знищення чи пошкодження інфраструктури. За таких умов саме проєктне управління забезпечує

гнучкість, адаптивність та можливість швидкого реагування на виклики, поєднуючи короткострокові дії з реалізацією стратегічних пріоритетів розвитку.

Виклики воєнного часу, зокрема потреба у відновленні інфраструктури, налагодженні економічних зв'язків, підвищенні соціальної згуртованості та відновленні довіри до влади, роблять застосування проектного підходу особливо важливим. Завдяки ефективному управлінню проектами громади можуть залучати міжнародну допомогу, кооперувати з бізнесом та громадськими організаціями, впроваджувати інноваційні рішення у сфері економіки, освіти, медицини та екології. Таким чином, проектне управління виступає не лише технікою реалізації окремих ініціатив, а й стратегічною моделлю розвитку, що формує основу для відновлення та зміцнення територіальних громад у післявоєнний період.

Проектне управління в системі стратегічного розвитку територіальних громад є ефективним інструментом планування, організації, координації та контролю реалізації програм розвитку. Воно базується на концепції управління змінами, де кожен проект розглядається як механізм досягнення конкретних цілей, погоджених із загальною стратегією громади. Такий підхід забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищує прозорість процесів прийняття рішень та сприяє зростанню довіри населення до органів місцевого самоврядування [1].

Основою впровадження проектного підходу є інституціоналізація проектного управління, що передбачає створення у структурі місцевої влади окремих підрозділів – проектних офісів або координаторських груп. Їхня діяльність спрямована на формування портфеля проектів, управління життєвим циклом кожного з них та моніторинг досягнення результатів. Наявність таких інституцій дає змогу забезпечити системність та безперервність реалізації місцевих програм розвитку, а також зменшити дублювання функцій між різними управлінськими структурами.

Проектне управління сприяє підвищенню стратегічної спроможності громади, оскільки дозволяє перекладати стратегічні документи з рівня декларацій у площину конкретних дій. В рамках цього підходу розробляються проекти, що відображають пріоритетні напрямки розвитку території – соціальні, економічні, екологічні та інфраструктурні. Кожен проект є логічною частиною загальної стратегії, а їх сукупність формує комплексну систему розвитку громади, орієнтовану на досягнення вимірюваних результатів у визначені строки.

Важливим елементом є формування компетентного кадрового потенціалу у сфері проектного менеджменту. Підготовка фахівців з управління проектами, навчання методологій PMBoK, PRINCE2, Agile, а також розвиток аналітичного та лідерського потенціалу управлінців є запорукою ефективної реалізації стратегічних планів. Сучасні громади потребують фахівців, здатних мислити системно, приймати рішення в умовах ризику та невизначеності, а також налагоджувати комунікацію з міжнародними донорами та партнерами.

У процесі впровадження проектного підходу особливої ваги набуває цифровізація управління, що забезпечує прозорість, доступність інформації та підзвітність влади. Використання електронних систем планування, онлайн-платформ для моніторингу проектів та відкритих баз даних дозволяє громадянам відстежувати хід реалізації програм та підвищує рівень громадської участі. Цифрові інструменти, зокрема системи CRM, електронний документообіг та GIS-технології, стають ключовими засобами для підвищення ефективності публічного управління.

Проектне управління у стратегічному розвитку також виступає каталізатором інвестиційної активності. Завдяки наявності структурованих проектів громади мають змогу брати участь у міжнародних грантових програмах, державних конкурсах регіонального розвитку та партнерських ініціативах з бізнесом. Це відкриває нові фінансові можливості для модернізації інфраструктури, розвитку підприємництва, підвищення енергоефективності та покращення якості громадських послуг.

Не менш важливим є соціальний аспект проектного управління, який полягає у залученні громадян до процесів планування, прийняття рішень та контролю за їх реалізацією. Механізми партисипативного управління – громадські слухання, опитування, стратегічні сесії, громадський бюджет – дозволяють формувати почуття відповідальності мешканців за розвиток власної громади. Така взаємодія підвищує ефективність управлінських рішень і зміцнює соціальну єдність.

У контексті воєнного стану проектне управління стає важливим інструментом антикризового реагування та відновлення. Воно дозволяє систематизувати діяльність органів влади, координувати гуманітарні ініціативи, планувати відбудову критичної інфраструктури та забезпечувати життєдіяльність населення. Використання проектного підходу сприяє не лише оперативному вирішенню проблем, але й побудові стратегії післякризового розвитку, орієнтованої на довгострокову стійкість та безпеку громади [2].

Варто підкреслити, що проєктне управління є ключовим механізмом інтеграції локальної політики у загальнодержавну стратегію розвитку. Воно сприяє узгодженню дій місцевих органів влади з цілями регіональних та національних програм, створює умови для ефективного використання ресурсів, а також підвищує роль територіальних громад як активних суб'єктів державного управління. Успішні приклади співпраці громад з міжнародними партнерами підтверджують, що проєктний підхід є дієвим інструментом зміцнення місцевої спроможності та підвищення якості управління.

Таким чином, проєктне управління у системі стратегічного розвитку територіальних громад є не лише методологічним, а й практичним засобом підвищення ефективності місцевого самоврядування. Його впровадження забезпечує узгодженість дій між усіма учасниками процесу розвитку, сприяє модернізації управлінських структур, активізує соціальну та економічну взаємодію на місцевому рівні. У поєднанні зі стратегіями сталого розвитку воно створює основу для побудови конкурентоспроможних, інноваційних та соціально відповідальних громад, здатних успішно функціонувати в складних умовах сьогодення.

Проєктне управління у системі стратегічного розвитку територіальних громад є дієвим механізмом реалізації принципів результативності, прозорості та ефективності у місцевому самоврядуванні. Його впровадження дозволяє громадам не лише оптимізувати процеси планування та виконання програм розвитку, а й підвищити рівень управлінської спроможності, забезпечити раціональне використання ресурсів та формування довгострокових стратегічних пріоритетів.

Розвиток проєктного підходу сприяє підвищенню конкурентоспроможності територіальних громад, активізує інвестиційну діяльність та стимулює залучення міжнародної технічної допомоги. Завдяки структурованому управлінню громади можуть ефективно реалізовувати проєкти у соціальній, економічній та екологічній сферах, а також у сфері безпеки та відновлення інфраструктури. У сучасних умовах це особливо важливо, оскільки дозволяє створювати сталі системи управління, здатні до адаптації в умовах воєнних та післявоєнних викликів.

Важливою перевагою проєктного управління є можливість інтеграції місцевих ініціатив у національні та регіональні стратегії розвитку. Такий підхід формує синергію між різними рівнями влади, громадським сектором та бізнесом, що забезпечує ефективну реалізацію спільних цілей та підвищує стійкість громад до кризових ситуацій. Крім того, впровадження проєктного підходу сприяє розвитку культури партнерства, підзвітності та громадської участі в управлінні територіями.

Отже, проєктне управління є ключовим інструментом стратегічного розвитку територіальних громад в Україні. Його подальший розвиток має базуватися на удосконаленні нормативно-правової бази, підготовці кваліфікованих кадрів, цифровізації управлінських процесів та посиленні міжмуніципальної співпраці. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню сучасної моделі місцевого самоврядування, орієнтованої на інноваційність, стійкість та сталий розвиток територій.

Список літературних джерел:

1. Колодій, О. М. (2024). Особливості використання проєктного підходу до управління територіальними громадами в сучасних воєнних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*, (12). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-14>
2. Дзегур, Г. В., & Стілл, А. В. (2025). ОСОБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ. *Публічне урядування*, (4 (41)), 13-26. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4\(41\)-2](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-4(41)-2)
3. Закон України "Про засади державної регіональної політики" від 05.02.2015 № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19>
4. OECD. Development Co-operation Report 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/02/development-co-operation-report-2023_be7899d0/f6edc3c2-en.pdf
5. KUKHARUK, A., NAGIYEVA SADRADDIN, R., ANISIMOVYCH-SHEVCHUK, O., MARUKHLENKO, O., & KAPYRULYA, M. (2024). The Impact of Project Activities on the International Business Development. *Theoretical And Practical Research In Economic Fields*, 15(3), 579 - 588. doi:10.14505/tpref.v15.3(31).06 <https://journals.aserspublishing.eu/tpref/article/view/8589>
6. Rossikhin, V., Babichev, A., Marukhlenko, O., Kravchuk, O., & Shtykun, O. (2023). Development of territorial communities' potential as a factor of socio-ecological development of territories: Desarrollo del potencial de las comunidades territoriales como factor de desarrollo socioecológico de los territorios. *Cuestiones Políticas*, 41(77), 205-226. (Web of Science). DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4177.14>

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Конфлікти на підприємствах роздрібної торгівлі, таких як мережа EVA, виникають через розбіжності в інтересах, цілях, ресурсах або внаслідок інтенсивної взаємодії з клієнтами. Неконтрольовані конфлікти знижують продуктивність і погіршують робочий клімат, тоді як їхнє конструктивне вирішення сприяє інноваціям. В умовах війни та невизначеності в Україні системне управління конфліктами, як зазначає Ковальчук (2013) [1], є критично важливим. Модель Томаса-Кілманна (2010) [2] пропонує універсальні стратегії, але потребує адаптації до українських реалій для вдосконалення управлінських практик і зміцнення корпоративної культури.

Метою дослідження є теоретичний аналіз та удосконалення системи управління конфліктами на підприємствах роздрібної торгівлі, оцінка релевантності існуючих моделей для українських реалій та розробка рекомендацій щодо вдосконалення механізмів їх вирішення для підвищення ефективності організаційних процесів, зокрема в контексті повоєнного розвитку.

Ступінь розроблення проблеми. Проблема управління конфліктами активно досліджується в міжнародній і українській науковій літературі. Кеннет Томас і Ральф Кілманн (2010) [2] розробили модель п'яти стратегій вирішення конфліктів (конкуренція, співпраця, компроміс, уникнення, поступка), яка є основою для багатьох досліджень. Джеремі Поллак (2022) [3] пропонує практичні методи, як-от медіація та активне слухання, для управління організаційними конфліктами. В Україні Г.Р. Ковальчук (2013) [1] аналізує життєвий цикл управлінських конфліктів, акцентуючи на їх діагностиці. Т.В. Склярчук (2020) [4] досліджує роль організаційної культури в попередженні конфліктів, наголошуючи на значенні комунікації. Н.В. Терент'єва та В.В. Нешта (2024) [5] розглядають стратегічні аспекти управління конфліктами, пропонуючи превентивні заходи. Попри значний внесок цих авторів, в Україні все ще бракує галузевих досліджень та глибокого аналізу застосовності міжнародних моделей в специфічних умовах сьогодення для підприємств роздрібної торгівлі, що створює потребу в нових теоретичних узагальненнях та практичних рекомендаціях.

Виклад основного матеріалу. У роботі проведено теоретичне дослідження удосконалення системи управління конфліктами на підприємствах роздрібної торгівлі, що зосереджене на їхній класифікації, причинах і методах вирішення. Конфлікти поділяються за рівнем (міжособистісні, міжгрупові, організаційні) і причинами (ресурсні, ціннісні, комунікативні), з особливим акцентом на специфіку роздрібної торгівлі, де конфлікти часто виникають через взаємодію з клієнтами та тиск на персонал.

Розглядаючи класичні моделі, такі як модель Томаса-Кілманна [2], яка виокремлює співпрацю як найефективнішу стратегію для інновацій і довгострокової взаємодії, важливо оцінити її релевантність для українських реалій, зокрема для мережі EVA. В умовах, коли підприємства роздрібної торгівлі функціонують під тиском війни, економічної нестабільності та високого рівня стресу у працівників, стратегія "уникнення" конфлікту, яку Ковальчук (2013) [1] відзначає як поширену і часто деструктивну для українських організацій, може посилюватися через страх перед додатковою дестабілізацією. Однак, саме в таких кризових умовах стратегії співпраці та медіації [3] набувають ключового значення, сприяючи збереженню командної єдності та клієнтської лояльності, як у випадку з мережею EVA, де ефективне вирішення конфліктів між персоналом і покупцями є критичним для підтримання репутації.

Організаційна культура відіграє вирішальну роль у попередженні конфліктів: сильна культура, заснована на довірі та відкритості, як зазначає Склярчук (2020) [4], зменшує їхню частоту. У роздрібній торгівлі, де швидкі рішення та командна робота є нормою, лідери повинні розвивати емоційний інтелект і навички активного слухання, щоб перетворювати конфлікти на можливості для зростання. Стратегічні підходи, запропоновані Терент'євою та Нештою (2024) [5], включають превентивні заходи, як тренінги з комунікації та вирішення конфліктів, зменшують частоту конфліктів та готують команди до конструктивної взаємодії в динамічному середовищі роздрібної торгівлі.

Прогноз щодо впливу ефективного управління конфліктами на розвиток підприємств роздрібної торгівлі в умовах війни чи поствоєнного відновлення України: ефективне управління конфліктами може стати одним із ключових факторів стійкості та успішного розвитку українських

підприємств роздрібної торгівлі як під час війни, так і в період повоєнного відновлення. В умовах війни, коли ресурси обмежені, а рівень стресу надзвичайно високий, здатність конструктивно вирішувати внутрішні суперечки допоможе зберегти єдність команд, підтримати моральний дух та операційну ефективність. У повоєнний період, коли перед підприємствами постануть завдання відбудови, адаптації до нових економічних реалій та реінтеграції працівників (зокрема ветеранів та внутрішньо переміщених осіб), навички управління конфліктами будуть критично важливими для формування згуртованих, інноваційних та продуктивних колективів. Підприємства, як мережа EVA, що інвестують у розвиток культури діалогу, медіації та співпраці, зможуть швидше адаптуватися, залучати та утримувати таланти, а також ефективніше долати виклики трансформаційного періоду, сприяючи загальному економічному та соціальному відновленню країни.

Висновок. У роботі проведено аналіз теоретичних засад удосконалення системи управління конфліктами на підприємствах роздрібної торгівлі, що підтверджує їхню ключову роль у підвищенні продуктивності та організаційної стійкості. Модель Томаса-Кілманна залишається актуальною для українських реалій, але потребує адаптації з акцентом на розвиток емоційного інтелекту та комунікаційних навичок в умовах підвищеного стресу, спричиненого війною та економічною нестабільністю. Конструктивні стратегії, як співпраця та медіація, сприяють інноваціям і командній згуртованості, тоді як прозора комунікація та сильна організаційна культура є вирішальними факторами успіху. Дослідження Томаса-Кілманна, Ковальчук, Поллака, Складрука і Терент'євої підкреслюють необхідність гнучких і превентивних підходів до управління конфліктами.

Рекомендації включають:

- впровадження тренінгів із медіації та розвитку комунікативних навичок,
- розробку чітких протоколів вирішення конфліктів для швидкого реагування на суперечки.

Для покращення комунікації та раннього виявлення конфліктів пропонується використовувати цифрові інструменти:

- Корпоративні месенджери та платформи для спільної роботи (Slack, Microsoft Teams, Google Workspace) для прозорих обговорень і зворотного зв'язку.
- Програмне забезпечення для управління проєктами (Jira, Asana, Trello) для чіткого розподілу завдань і мінімізації непорозумінь.
- Платформи для анонімного зворотного зв'язку (Typeform, SurveyMonkey) для виявлення прихованих конфліктів у колективі.
- Системи управління знаннями та внутрішні портали для доступу до інформації, що зменшує конфлікти через нерозуміння процедур.

Ефективне управління конфліктами, підкріплене цими інструментами та стратегіями, позитивно вплине на розвиток українських підприємств роздрібної торгівлі, особливо в період війни та повоєнного відновлення. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку галузевих моделей управління конфліктами та оцінку ефективності цифрових інструментів в українському контексті для посилення конкурентоспроможності.

Список літературних джерел:

1. Ковальчук, Г. Р. Особливості життєвого циклу управлінських конфліктів / Г. Р. Ковальчук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 32–41. – Режим доступу: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/8851ca71-7d7b-415c-9d66-02f4c4b33b32/content>.
2. Thomas, K. W., Kilmann, R. H. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument / K. W. Thomas, R. H. Kilmann. – CPP, Inc., 2010. – 25 p. – Режим доступу: <https://www.mtdtraining.com/blog/thomas-kilmann-conflict-management-model.htm>.
3. Pollack, J. What Is Organizational Conflict? 5 Strategies for Managing It / J. Pollack. – Pollack Peacebuilding Systems, 2022. – Режим доступу: <https://pollackpeacebuilding.com/blog/managing-conflict-in-organization/>.
4. Складрук, Т. В. Роль організаційної культури в управлінні конфліктами / Т. В. Складрук // Проблеми економіки. – 2020. – № 5 (22). – С. 81–86. – Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/5_22_ukr/15.pdf.
5. Терент'єва, Н. В., Нешта, В. В. Стратегічні аспекти управління конфліктами на підприємстві / Н. В. Терент'єва, В. В. Нешта // Економіка: реалії часу. – 2024. – № 9 (24). – С. 194–203. – Режим доступу: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/09/9.24_topic_Natalia-V.-Terenteva-Vyacheslav-V.-Neshta-194-203.pdf.

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНА

Регіон є не лише адміністративно-територіальною одиницею держави, а й невід'ємною складовою частиною всієї економічної системи країни. Він виступає специфічною агломерацією продуктивних сил, характер і структура яких формуються під впливом природно-географічних, соціально-економічних, демографічних, історико-культурних та інших чинників. Саме тому регіон можна розглядати як центральну ланку загальнонаціонального економічного розвитку, оскільки саме на цьому рівні концентрується виробнича діяльність, формується значна частка внутрішнього валового продукту, а також здійснюється соціальна інтеграція населення.

Розвиток регіонів має складний і багатогранний характер. Вони можуть перебувати у фазі відродження після тривалих кризових явищ чи депресивного стану, проходити етапи економічного спаду або ж навпаки — демонструвати прогресивний розвиток і стійке функціонування. У кожному випадку внесок регіону до економіки країни залишається відчутним, адже регіональні зміни безпосередньо впливають на темпи та якість соціально-економічного розвитку держави загалом. Звідси випливає, що проблеми забезпечення стійкого розвитку регіонів зберігають свою актуальність і сьогодні, коли трансформаційні процеси в українській економіці роблять її особливо вразливою до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Соціально-економічний розвиток регіонів України у сучасних умовах стикається з низкою проблем. Серед основних — нерівномірність територіального розвитку, дисбаланси у структурі виробництва, висока залежність від зовнішніх ринків, відтік робочої сили, недосконалість інфраструктури та інвестиційної привабливості. Важливим чинником є й воєнні дії, що спричинили масштабні руйнування виробничого та житлово-комунального фонду, втрату частини територій, зростання соціальної напруги, поглиблення диспропорцій між регіонами. Крім того, регіони стикаються з проблемами недостатнього фінансування місцевих бюджетів, браку ефективних механізмів державно-приватного партнерства, низьким рівнем диверсифікації економіки та слабкою інноваційною активністю.

Актуальність дослідження соціально-економічного розвитку регіонів України підтверджується значною кількістю наукових праць, зокрема дослідженнями Б.М. Данилишина, С.І. Дорогунцова, В.М. Василенка, В.М. Трегобчука, З.С. Варналія та багатьох інших учених. Вони наголошують на необхідності пошуку нових підходів до розробки концепцій регіональної політики, що враховують як внутрішні ресурси територій, так і вплив глобальних процесів.

Соціально-економічний розвиток регіонів завжди був і залишається одним із пріоритетних напрямів державної політики. Це пояснюється тим, що кожен регіон, будучи невід'ємною частиною єдиного державного організму, формує власний внесок у політичне, економічне, культурне життя країни, забезпечує певні здобутки у зовнішньополітичній та міжнародній діяльності. Організація господарської діяльності регіонів на основі взаємодії місцевих продуктивних сил створює єдиний господарський комплекс держави, а активізація економічної діяльності на регіональному рівні визначає загальнонаціональні тенденції економічного зростання.

Світовий досвід переконливо доводить, що життєздатність і стійкість держави напряму залежать від політичної стабільності, економічної життєздатності та соціальної активності її адміністративно-територіальних одиниць. Якщо окремі регіони перебувають у кризі, це негативно відбивається на загальнонаціональному розвитку, формує диспропорції та послаблює конкурентоспроможність країни в цілому [1, с.15].

Отже, дослідження проблем, пов'язаних із соціально-економічним розвитком регіонів України, є особливо актуальним. Воно має бути спрямоване на оптимізацію використання наявних ресурсів, подолання існуючих дисбалансів, визначення ключових пріоритетів для кожного регіону та створення дієвих механізмів підтримки з боку держави. У сучасних умовах саме це стає запорукою не лише зростання окремих територій, а й зміцнення економічної стабільності та міжнародного авторитету всієї країни.

Розвиток виступає однією з ключових рушійних сил суспільного прогресу та матеріальною основою життєдіяльності як окремої людини, так і держави загалом. У широкому філософському розумінні розвиток означає безперервний процес удосконалення суспільних відносин, соціальних інститутів та матеріально-речових елементів суспільства, що супроводжується переходом до

принципово нових якісних характеристик. Важливо наголосити, що ядром цього процесу є саме економічний розвиток, адже він передбачає як кількісне зростання населення та національного багатства, так і появу якісно нових капітальних благ, цінностей, суспільних явищ і процесів. Економічний розвиток передбачає глибоку модернізацію та структурну перебудову всієї соціально-економічної системи, що формує нові можливості для підвищення конкурентоспроможності країни та добробуту її населення.

Соціально-економічний розвиток регіонів, у свою чергу, залежить від обсягу, структури та ефективності використання економічного потенціалу територій, який є базисом їхнього існування та стабільної життєдіяльності. Важливу роль у цьому процесі відіграє організація господарської діяльності, збалансованість розвитку продуктивних сил та здатність регіонів адаптуватися до викликів глобалізації, трансформаційних процесів та соціальних змін. Сучасні проблеми розвитку регіонів тісно пов'язані з диспропорціями у рівні їх соціально-економічного забезпечення, нерівномірністю розподілу виробничих ресурсів, міграційними процесами, екологічними загрозами, а також недостатнім рівнем інноваційної активності.

Для української економіки сьогодні характерним є переважання енергоємних і матеріаломістких технологій виробництва, що значною мірою знижує ефективність використання ресурсів і підвищує залежність від зовнішніх факторів. Значна частина господарської діяльності й досі здійснюється без урахування екологічних вимог, що призводить до деградації природних ресурсів та посилення техногенних ризиків. Багато десятиліть в Україні переважав принцип екстенсивного господарювання, заснований на виснаженні природних ресурсів та витратному механізмі виробничих процесів. Наслідком цього стало формування вкрай складної ситуації у сфері природно-техногенної безпеки, що є серйозним викликом для регіонального та загальнодержавного розвитку [2, с.74].

Таким чином, забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів вимагає переходу до нової моделі господарювання, заснованої на інноваційності, ресурсозбереженні, екологічно безпечному виробництві та активному залученні людського капіталу. Це передбачає необхідність впровадження сучасних управлінських підходів, посилення ролі державної регіональної політики, підвищення ефективності інвестиційної діяльності та формування сприятливого бізнес-середовища. Лише за умов гармонійного поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів можна досягти довгострокового розвитку, який забезпечить стабільність та конкурентоспроможність України в сучасних глобальних умовах.

У всіх без винятку регіонах України орні землі й надалі характеризуються значними деформаціями ґрунтової структури, що зумовлює істотне падіння їх продуктивності та екологічної стійкості. Якщо у 2001–2003 роках дефіцит гумусу у ґрунтах сягав 50%, то у 2024–2025 роках ситуація залишається критичною, а в окремих областях навіть загострюється. За даними сучасних агроекологічних досліджень, рівень вмісту гумусу продовжує знижуватися, що призводить до виснаження ґрунтів, зменшення їх водоутримуючої здатності та падіння урожайності основних сільськогосподарських культур.

Водночас, серйозною проблемою залишається забруднення ґрунтів важкими металами та токсичними сполуками. Якщо на початку 2000-х років частка забруднених ґрунтів становила близько 40% території країни, то у 2024–2025 роках цей показник у ряді індустріальних регіонів перевищує 45%. Особливе занепокоєння викликає зростання площ надмірно забруднених земель: тоді як у 2001–2003 роках їхня частка складала 13% від загальної площі, у сучасних умовах цей показник сягає 16–18%. Подібна тенденція обумовлена як техногенним навантаженням, так і низьким рівнем впровадження екологічно безпечних технологій у виробництво [3, с.134].

Таким чином, сучасний стан ґрунтового фонду України у 2024–2025 роках свідчить про загострення проблем деградації земель. Поглиблення дефіциту гумусу та наростання забруднення важкими металами є прямою загрозою продовольчій безпеці країни та потребує комплексних державних і регіональних програм відновлення родючості. Серед пріоритетних напрямів слід виділити запровадження системного моніторингу земель, розвиток органічного землеробства, рекультивацію деградованих ділянок, а також стимулювання аграріїв до впровадження ресурсозберігаючих і безпечних технологій. Тільки за умови активного поєднання науково обґрунтованих агротехнологій, екологічного менеджменту та державної підтримки можна буде зупинити небезпечні процеси деградації ґрунтів і забезпечити їх відновлення в середньо- та довгостроковій перспективі.

Список літературних джерел:

1. Бугрова, О. (2018). Соціально-економічний розвиток шляхом здійснення суспільних проектів. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 3(1), 14–20. <https://doi.org/10.18523/2519-4739312018148770>
2. Корецький, В. І. (2020). Регіональний розвиток в умовах децентралізації: оцінка ефективності механізмів вирівнювання. *Регіональна економіка*, (1), 72–81. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-1-8>
3. Стуга, Р. (2025). Регіональні аспекти нерівності доходів в Україні та механізми інклюзивного розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (2(78), 132–141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-78-132-141>

СЕКЦІЯ 4.

МИРОТВОРЧА ОСВІТА В КОНФЛІКТНИХ ТА ПОСТКОНФЛІКТНИХ РЕГІОНАХ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Літтих Маргарита Сергіївна, студентка
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Науковий керівник — к.п.н., доцент Морозова-Ларіна О.І.

ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ В КОНФЛІКТНИХ ТА ПОСТКОНФЛІКТНИХ РЕГІОНАХ

Миротворча освіта у сучасному світі постає не лише як інструмент попередження насильства, але і як стратегія формування психологічної готовності особистості та спільноти до ненасильницького вирішення конфліктів, толерантності та соціальної єдності. У контексті конфліктних і постконфліктних регіонів її реалізація стикається з низкою складних психологічних проблем, що вимагають міждисциплінарного підходу та високого рівня професійної підготовки педагогів, психологів і соціальних працівників [9].

Однією з найбільш значущих і водночас найменш усвідомлених проблем реалізації миротворчої освіти в умовах конфліктних і постконфліктних регіонів є масова психологічна травматизація учасників освітнього процесу — дітей, підлітків, педагогів, батьків та представників місцевих громад. Травма війни, насильства чи вимушеного переселення формує специфічний психоемоційний фон, у межах якого будь-яка освітня взаємодія набуває додаткового символічного навантаження, стає потенційним тригером болісних спогадів, страхів або агресивних реакцій [6].

Згідно з сучасними дослідженнями, після переживання екстремальних подій у значної частини населення спостерігається розвиток посттравматичного стресового розладу (ПТСР), який проявляється нав'язливими спогадами, нічними жахами, емоційним онімінням, підвищеною пильністю, униканням соціальних контактів та схильністю до афективних спалахів. Для дітей та підлітків характерним є регрес поведінкових і когнітивних функцій, порушення концентрації уваги, зниження академічної успішності, труднощі у формуванні моральних орієнтирів та емпатійних зв'язків [3].

Важливо враховувати, що у травмованих осіб порушується базове відчуття безпеки, що є фундаментом будь-якого навчання. У стані постійної тривоги або недовіри мозок функціонує переважно в режимі «виживання», активізуючи лімбічну систему й знижуючи активність префронтальної кори, яка відповідає за раціональне мислення, планування та засвоєння нової інформації. Таким чином, без створення безпечного психологічного простору навчальний процес стає неефективним, а іноді навіть шкідливим — оскільки освітні стимули можуть непомітно ретравматизувати учасників.

Травматичний досвід часто має колективний характер, що виявляється у формуванні травматичної культури — системи спільних наративів, спогадів і символів, які підтримують відчуття болю та несправедливості, але водночас консолідують спільноту. Це створює амбівалентну ситуацію для миротворчої освіти: з одного боку, необхідно вшанувати досвід і втрати, з іншого — не допустити закріплення ідентичності «жертви» як домінантної. Завданням психолога та педагога стає трансформація травматичного досвіду у ресурсний, тобто переосмислення його як підґрунтя для розвитку, взаємопідтримки та формування нових гуманістичних цінностей.

Ефективна робота з травмою у межах освітнього процесу передбачає впровадження психоедукаційних і терапевтично орієнтованих практик. До таких належать: емоційно-безпечне середовище навчання, що базується на прийнятті, передбачуваності та підтримці; інтеграція елементів арттерапії, наративних і тілесно-орієнтованих методів, які сприяють ненасильницькому вираженню емоцій; створення груп підтримки для учнів, педагогів і батьків, де відбувається колективне осмислення пережитого досвіду; навчання педагогів принципам травма-інформованого підходу, що дозволяє уникати неусвідомлених тригерів і підтримувати дітей у стані регуляції; розвиток у дітей навичок емоційної грамотності, саморегуляції та довіри, які є базою для миротворчих компетентностей [7].

Не менш суттєвою є проблема вторинної травматизації освітян, які постійно стикаються з чужим болем, історіями втрат і власними нерозв'язаними переживаннями. Без належної супервізії та підтримки у них розвивається емоційне вигорання, знижується емпатія, виникає професійна апатія. Тому у стратегіях миротворчої освіти необхідно передбачити систему психологічного супроводу

педагогів: регулярні тренінги самодопомоги, колегіальні групи підтримки, а також участь шкільних психологів у плануванні навчального процесу.

Психологічна травматизація є не лише індивідуальною, а й соціальною проблемою, адже впливає на рівень довіри у спільноті, готовність до співпраці, здатність до примирення та формування спільного майбутнього. Отже, подолання наслідків травми є ключовою передумовою для становлення миротворчої освіти, яка не лише передає знання, а й відновлює людяність — віру в доброту, безпеку, можливість діалогу та взаєморозуміння.

Одним із центральних викликів у процесі впровадження миротворчої освіти є також криза міжособистісної та міжгрупової довіри, що закономірно виникає в суспільствах, травмованих війною, окупацією чи тривалими внутрішніми конфліктами. Психологічна сутність цього явища полягає у руйнуванні базових механізмів соціальної когніції — здатності сприймати іншого як потенційного партнера, а не загрозу. Унаслідок цього змінюється структура соціальних відносин, посилюється групова поляризація, наростають упередження, стереотипи та ксенофобські установки, що безпосередньо впливають на атмосферу навчального процесу.

Дослідження у межах теорії соціальної ідентичності доводять, що навіть незначне групове розмежування веде до підвищення інгрупового фаворитизму й дискримінації «інших». У контексті постконфліктних регіонів цей ефект посилюється колективними травмами, політичною пропагандою та наративами ворожнечі, які транслиуються через медіа, освітні матеріали й навіть родинне виховання. Так формується психологічна інерція конфлікту — тенденція до відтворення ворожих схем мислення навіть за відсутності реальної загрози.

У шкільному середовищі така інерція проявляється через соціальну сегрегацію, булінг на ґрунті етнічних, мовних чи політичних відмінностей, а також небажання співпрацювати з представниками «інших» груп. У педагогів, які самі належать до травмованих спільнот, може спостерігатися несвідома передача упереджень через мовлення, оцінки чи дидактичні приклади. Внаслідок цього школа, яка повинна бути простором інтеграції, перетворюється на мікромодель суспільного поділу.

Психологічна робота в таких умовах потребує не лише корекції поведінкових проявів, а передусім глибинної трансформації соціальних установок і довіри. У цьому контексті ефективними доведено себе такі підходи: діалогічна педагогіка, що акцентує на взаємності навчання, рівності позицій та активному слуханні; наративна реконструкція конфлікту, коли учасники разом переосмислюють історії «свого» й «чужого» досвіду, шукаючи точки перетину; інтергруповий контакт за Г. Олпортом, який доводить, що за умов рівного статусу, спільної мети та підтримки авторитетів контакт між групами зменшує упередження; практики емпатійного слухання й ненасильницького спілкування, які навчають усвідомлювати власні емоції, бачити потреби іншого та знижувати реактивність.

Ключовою умовою для відновлення довіри є створення психологічно безпечного простору, де учасники можуть відкрито висловлювати почуття, сумніви та болісні переживання без страху осуду. Для дітей і підлітків важливою є наявність моделі дорослого, який демонструє толерантність і прийняття, адже саме через педагогічний приклад формується нова культура спілкування.

Серйозною перешкодою стає феномен колективної пам'яті, що зберігає травматичні образи ворога й передає їх між поколіннями. Пам'ять може бути не лише способом збереження ідентичності, але й механізмом відтворення конфлікту. Тому завдання миротворчої освіти полягає у перетворенні колективної пам'яті на пам'ять відповідальності, тобто здатність не лише пам'ятати травму, а й усвідомлювати власну участь у процесах ненасильницької реконструкції суспільства.

Важливим є також подолання інституційної недовіри — сумнівів у чесності, неупередженості та компетентності державних і освітніх структур. Якщо школа чи університет не сприймаються як нейтральні або гуманістично орієнтовані інституції, миротворчі програми можуть втратити легітимність. Саме тому розбудова довіри має починатися з прозорих педагогічних практик, партисипативного прийняття рішень, залучення батьків і громад до освітнього процесу.

З психологічної точки зору, відновлення довіри — це процес реконструкції базового відчуття безпеки, що передбачає три етапи:

- 1) визнання травматичного досвіду і права на біль;
- 2) переосмислення конфлікту через співпереживання і діалог;
- 3) спільне творення позитивного образу майбутнього.

Миротворча освіта має бути платформою для цього процесу, поєднуючи навчальну, терапевтичну й соціально-реконструктивну функції.

Таким чином, криза довіри в постконфліктних регіонах є не лише соціальним чи політичним викликом, а глибоким психологічним розривом у структурі взаємин, який потребує тривалої,

системної та науково обґрунтованої роботи. Відновлення довіри означає відновлення здатності бачити в іншій людину, а не загрозу, і саме з цього починається культура миру.

Реалізація миротворчої освіти в умовах конфлікту або після нього неминує пов'язана й з інтенсивною емоційною працею фахівців — педагогів, шкільних психологів, соціальних працівників і волонтерів. Ці спеціалісти постійно взаємодіють із дітьми та дорослими, що пережили втрати, насильство, вимушене переселення чи інші форми травми. Такий тип роботи супроводжується високим ризиком вторинної травматизації — феномену, коли фахівець, співпереживаючи чужому болю, починає несвідомо засвоювати симптоми травматичного досвіду клієнтів. Це призводить до розвитку емоційного вигорання, зниження професійної ефективності, втрати емпатії та деморалізації.

Вторинна травматизація має глибоко психологічну природу. Механізм її формування описується через процес емоційного зараження — автоматичне наслідування афективних станів іншої людини, яке, за відсутності емоційної гігієни, спричиняє накопичення стресу. Педагоги та психологи, які щоденно працюють з травмованими дітьми, можуть несвідомо відчувати ті самі симптоми, що й їхні вихованці: хронічну втому, гіперпильність, почуття безнадії, порушення сну та концентрації. Дослідження показують, що вторинна травматизація здатна змінювати базові переконання фахівця про світ — руйнувати відчуття справедливості, віри в людську доброту й особистісну компетентність.

Проблема емоційного вигорання у сфері освіти має системний характер. Модель К. Маслач визначає три основні компоненти цього феномену: емоційне виснаження, деперсоналізацію (цинічне ставлення до учнів чи колег) та зниження відчуття професійної ефективності. У постконфліктних регіонах ці симптоми підсилюються зовнішніми стресорами: нестабільністю, дефіцитом ресурсів, надмірним навантаженням, невизначеністю майбутнього. Педагоги опиняються в умовах подвійної ролі — вони мають бути і носіями спокою, і самі залишаються травмованими членами суспільства [8].

Психологічні наслідки вигорання виходять за межі особистісного виміру. Виснажений педагог несвідомо передає дітям тривожність, апатію або жорсткість, що підриває гуманістичну основу миротворчої освіти. Втрата емпатії веде до формального виконання миротворчих програм без справжньої залученості. Таким чином, стан емоційного здоров'я педагогічних кадрів є критично важливим для успішності всієї освітньої системи.

Ефективне запобігання вторинній травматизації та вигоранню вимагає системного психологічного супроводу педагогів, що включає:

1. Профілактичну освіту — тренінги з управління стресом, саморегуляції, розвитку емоційної грамотності та усвідомлення меж професійної емпатії.
2. Регулярну супервізію — можливість професійного обговорення складних випадків, етичних дилем і власних емоційних реакцій під керівництвом досвідченого супервізора.
3. Психологічні групи підтримки, спрямовані на колективне відновлення ресурсу, розвиток взаємопідтримки та нормалізацію професійних переживань.
4. Організаційні зміни — зниження адміністративного навантаження, гнучкий графік, доступ до рекреаційних програм і відпочинку.
5. Інституційну політику турботи — створення культури, у якій психологічна безпека працівників є пріоритетом, а звернення по допомогу не сприймається як слабкість.

З нейropsихологічної точки зору, профілактика вигорання передбачає відновлення регуляції між лімбічною системою та префронтальною корою, що забезпечується через регулярні практики релаксації, майндфулнесу, дихальні техніки, тілесно-орієнтовані вправи. Такі методи допомагають знизити рівень кортизолу, відновити здатність до концентрації та підтримувати внутрішню рівновагу навіть у складних умовах.

У миротворчій освіті особливо ефективним виявляється підхід «допомагай без втрати себе», що базується на принципах самоспостереження, усвідомлення власних меж та емпатії без ідентифікації. Здорова емпатія — це не розчинення в чужому болю, а здатність бути поруч, зберігаючи внутрішню стабільність. Вторинна травматизація педагогів є невидимим фронтом миротворчої освіти, який потребує не менше уваги, ніж робота з дітьми. Тільки фахівець, який сам відчуває безпеку, підтримку й сенс своєї діяльності, здатен бути носієм культури миру. Психологічне здоров'я педагогів — це стратегічний ресурс, без якого неможливе відновлення гуманістичного потенціалу суспільства, розділеного війною [4].

Окрему увагу слід приділити етичним і культурним дилемам миротворчої освіти, адже її реалізація в мультикультурних або етнічно розділених суспільствах завжди стикається з високим ризиком неправильної інтерпретації або сприйняття освітніх ініціатив як нав'язування певної

ідеології чи політичної позиції. У таких умовах навіть добре продумані навчальні програми можуть стати джерелом напруги, якщо вони ігнорують локальні культурні коди, цінності та історичні травми спільнот. Тому ефективність миротворчої освіти значною мірою визначається її культурною чутливістю, яка проявляється у здатності адаптувати методи, зміст і підходи до конкретного соціокультурного контексту громади, враховуючи локальні традиції, мовні особливості, релігійні переконання та історичний досвід [2].

Психологічний підхід у цьому контексті передбачає комплексне застосування методів, що підтримують суб'єктність учасників та стимулюють рефлексивне осмислення власного досвіду. Зокрема, нарративна психологія дозволяє учасникам розповідати і переосмислювати свої історії, інтегрувати травматичний досвід у власну життєву нарративну структуру без відчуття осуду чи зовнішнього тиску. Арттерапія та тілесно-орієнтовані практики забезпечують безпечний спосіб емоційного самовираження, допомагають працювати з накопиченим стресом і травмою, а групова робота та практики ненасильницького спілкування формують міжособистісні навички співпраці, емпатії та активного слухання, створюючи умови для спільного прийняття рішень і вирішення конфліктів. Важливим є те, що ці методи дозволяють учасникам переосмислити власний досвід та ситуації конфлікту, не нав'язуючи зовнішніх «правильних» моделей поведінки, а спрямовуючи на розвиток власної моральної автономії та відповідальності.

Не менш значущою проблемою є формування у молоді здатності до критичного осмислення конфліктів та відповідального громадянства. Психологічна інерція, тобто схильність до автоматичного відтворення соціально закріплених стереотипів і упереджень, а також дефіцит навичок конструктивного вираження емоцій і управління міжособистісними конфліктами, створюють ризик того, що навіть учасники миротворчих програм можуть несвідомо відтворювати насильницькі патерни поведінки, конфліктну риторичку або когнітивні упередження. У відповідь на це миротворча освіта має поєднувати когнітивний та емоційно-соціальний компоненти навчання. Когнітивний компонент включає знання про принципи миру, права людини, історичні корені конфліктів, етичні норми і гуманістичні цінності. Соціально-емоційний компонент спрямований на розвиток емпатії, емоційної грамотності, асертивності, навичок посередництва, ефективної комунікації та конструктивного вирішення суперечок. Такий інтегрований підхід дозволяє не лише передавати інформацію, а й формувати внутрішню готовність молоді до миротворчої поведінки, відповідальності за колективні рішення і здатності критично оцінювати власні дії та дії спільноти [1].

Крім того, психологічна робота в цьому напрямі має передбачати постійне рефлексивне супроводження учнів, що дозволяє виявляти прояви упереджень, агресивності або внутрішнього конфлікту на ранніх етапах та своєчасно коригувати їх через дидактичні і психотерапевтичні інтервенції. Лише системне поєднання культурної чутливості, психологічної безпеки та розвитку критичної свідомості дозволяє створити стійку основу для формування покоління, здатного до миротворчої діяльності, конструктивного діалогу та громадянської відповідальності у складних соціально-політичних умовах.

Загалом, психологічні проблеми миротворчої освіти можна розглядати як відображення ширших соціальних процесів травматизації, відчуження й пошуку нової колективної ідентичності. Їх подолання потребує цілісного психоедукаційного підходу, у якому поєднуються елементи психотерапевтичної підтримки, соціальної реконструкції та гуманістичної педагогіки. Відновлення культури довіри, емоційної грамотності та взаємоповаги — основа сталого миру, який починається не з політичних угод, а з трансформації свідомості та міжособистісних відносин [5].

Список літературних джерел:

1. Allport G. The nature of prejudice. *Addison-Wesley*. 1954.
2. Banks J. Cultural diversity and education: Foundations, curriculum, and teaching. *Routledge*. 2016. № 6.
3. Cohen J., Mannarino A., Deblinger E. Trauma-focused CBT for children and adolescents: Treatment applications. *Guilford Press*. 2017.
4. Figley C. Compassion fatigue: Coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized. *Brunner-Mazel*. 1995.
5. Harris R. Social-emotional learning and peace education: Building capacity for civic engagement. *Routledge*. 2019.
6. Levine P. Trauma and memory: Brain and body in a search for the living past. *North Atlant Books*. 2015.
7. Malchiodi C. Handbook of art therapy (2nd ed.). *Guilford Press*. 2012.
8. Maslach C., Leiter M. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*. 2016. Vol. 21. № 3. P. 330-347.
9. White M., Epston D. Narrative means to therapeutic ends. *Norton & Company*. 1990.

Локтіонова Катерина Валеріївна, студентка
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Науковий керівник – к.н.держ. управл., доцентка А.Г. Панченко

ПРОЄКТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ МИРУ: ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ОСВІТНІХ ІНІЦІАТИВ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасна українська освіта переживає безпрецедентний період випробувань. Повномасштабна війна не лише змінила умови навчання, а й поставила перед педагогами нові завдання – забезпечення психологічної безпеки, виховання стійкості, солідарності та культури миру.

У цих умовах особливого значення набуває проєктна діяльність, яка об'єднує дітей, педагогів і громаду навколо спільних цінностей — людяності, взаємодопомоги, поваги до життя, відповідальності та віри в майбутнє.

Проєктні підходи створюють простір, де навчання виходить за межі підручника, а знання перетворюються на інструмент реальних дій, спрямованих на відновлення, підтримку і творення миру — як внутрішнього, так і зовнішнього.

Ідея миру завжди посідала особливе місце в історії людства — вона була мрією багатьох поколінь, предметом глибоких роздумів філософів і прагненням політичних діячів. На мою думку, значущість миру особливо зростає в часи соціальної напруженості, внутрішніх конфліктів та проявів збройного насильства.

Уперше концепцію культури миру було офіційно проголошено у 1989 році на Міжнародному конгресі ЮНЕСКО, присвяченому проблемам миру. З плином часу зміст цього поняття зазнавав еволюції — розширювався, доповнювався новими ідеями та компонентами, відображаючи виклики сучасного світу.

Сьогодні термін «культура миру» охоплює значно більше коло явищ, ніж просто відсутність війни чи збройних конфліктів. На сучасному етапі це поняття об'єднує систему цінностей, переконань, традицій і моделей поведінки, серед яких:

- повага та просування всіх прав і свобод людини;
- прихильність до мирного врегулювання конфліктів, припинення проявів насилля, розв'язання проблем через освіту, діалог та співпрацю;
- повага рівних прав та можливостей жінок та чоловіків;
- повага та просування права кожного на свободу вираження поглядів, думок та інформації;
- дотримання принципів свободи, справедливості та демократії, солідарності та співпраці, плюралізму, діалогу та взаєморозуміння на всіх рівнях суспільства та між народами, релігійними, культурними групами;
- повага до життя, припинення насильства;
- зусилля щодо задоволення потреб розвитку та екології нинішніх та майбутніх поколінь.

Освіта є основним інструментом її формування, оскільки саме в навчальному середовищі дитина засвоює соціальні норми, вчиться співіснувати й вирішувати конфлікти конструктивно.

В умовах війни формування цих якостей стає завданням національної безпеки в гуманітарному вимірі: воно допомагає зберегти соціальну єдність, запобігти внутрішнім розколам і виховати покоління, здатне відновлювати країну через діалог і солідарність.

Проєктна діяльність як педагогічна технологія розвитку культури миру

Проєктна діяльність — це форма організації навчання, у якій учні самостійно або в групі планують, досліджують і реалізують ідеї, що мають практичну суспільну цінність.

Вона поєднує знання з різних галузей, формує критичне мислення, ініціативність і соціальну відповідальність.

Педагогічний потенціал проєктів у контексті культури миру:

- Розвиток емпатії та соціальної чутливості.

У процесі роботи над проєктом діти вчаться слухати інших, розуміти чужий досвід, шукати компроміси.

- Формування командної взаємодії.

Спільна діяльність виховує повагу до ролі кожного учасника, вміння розподіляти обов'язки, брати відповідальність за результат.

- Навчання через досвід (learning by doing).

Учні бачать реальний вплив своїх дій на шкільну або місцеву спільноту, що підсилює віру у власну спроможність змінювати світ.

- Інтеграція цінностей миру у навчальні предмети.

Проектна робота дозволяє природно вплітати теми толерантності, прав людини, взаємопідтримки у зміст уроків історії, громадянської освіти, літератури чи навіть природничих дисциплін.

Досвід впровадження освітніх ініціатив під час воєнного стану

Починаючи з 2022 року, багато українських шкіл ініціювали проекти, спрямовані на підтримку дітей, громад і військових. Нижче наведено узагальнення найпоширеніших напрямів роботи.

Громадянсько-патріотичні та волонтерські проекти

Учні створюють ініціативи допомоги військовим і переселенцям: виготовлення окопних свічок, плетіння маскувальних сіток, збір коштів для шпиталів, написання листів подяки.

Такі проекти поєднують навчання з громадянським вихованням, виховують глибоке розуміння цінності миру й захисту Батьківщини.

Психолого-соціальні проекти

У закладах освіти активно впроваджуються програми «Шкільний простір підтримки», «Разом сильніші», «Дні доброти і миру», «День толерантності», «День Гідності», які спрямовані на розвиток соціально-емоційних навичок (саморегуляції, емпатії, співпраці, командної роботи).

Через ігри, тренінги, арттерапію та групові заняття діти навчаються справлятися зі страхом, підтримувати одне одного, розмовляти про емоції — це важливий крок до формування внутрішнього миру.

Екологічні та відбудовні ініціативи

Багато шкіл реалізують проекти з озеленення територій, відновлення пришкольніх садів, облаштування шкільних квітників, прибирання громадських просторів, шкільних сайданчиків.

Такі дії символізують повернення до життя й навчають дітей бачити мир не як абстрактну ідею, а як стан гармонії між людиною та природою.

Медіаційні та просвітницькі проекти

Учні старших класів беруть участь у створенні шкільних служб порозуміння, де навчаються розв'язувати конфлікти без агресії.

У рамках проектів типу «Говори, щоб почули» або «Діалог як шлях до миру» учні знімають соціальні відео, проводять дебати, круглі столи. Створюють шкільну періодику, ліцей ТВ. Так вони розвивають навички спілкування, відповідальності та поваги до думки інших.

Приклади проектів з українського освітнього простору

«Школа миру» (м. Черкаси).

Учні розробляли кодекс миротворця, створювали плакати, проводили мирні флешмоби й дискусійні клуби.

Результатом стало помітне покращення психологічного клімату в колективі.

«Мистецтво єднає» (м. Львів).

Проект поєднав дітей переселенців і місцевих учнів через спільні творчі майстерні, музичні виступи та благодійні виставки.

Діти відчули себе частиною єдиної спільноти.

«Мир починається з мене» (м. Київ, онлайн-школа).

Учні створювали короткі відео та подкасти про мир, взаємопідтримку, силу добрих справ.

Проект став інструментом емоційного відновлення під час дистанційного навчання.

Щоб проектна діяльність справді формувала культуру миру, необхідно дотриматися низки умов:

- Ціннісна спрямованість.

- Проекти повинні ґрунтуватися на ідеях доброти, взаємоповаги, людяності — не просто бути «корисними», а мати етичний зміст.

- Партнерство учасників освітнього процесу.

- Ефективність досягається, коли в реалізації проекту беруть участь учні, учителі, батьки, громада.

- Рефлексія та осмислення досвіду.

Важливо не лише виконати проект, а й обговорити переживання, результати, виявити уроки для подальшого зростання.

Підтримка з боку адміністрації та громади.

Керівництво школи має забезпечити умови для реалізації ініціатив, мотивувати вчителів і заохочувати міжшкільне партнерство.

Інтеграція СЕН (соціально-емоційного навчання).

Розвиток емоційного інтелекту — основа миротворчої поведінки. Учитель сам має бути носієм спокою, гідності й поваги до дітей.

Кожен проєкт — це не просто навчальна активність, а акт віри в силу освіти як джерела миру й надії.

Практичний досвід Ліцею міжнародних відносин № 51 Печерського району м. Києва.

Ліцей міжнародних відносин № 51 має тривалу традицію впровадження проєктної діяльності — з 2003 року вона є невід’ємною частиною виховного простору закладу. Цей простір функціонує як соціокультурне середовище, що сприяє розвитку життєстійкості, соціальної активності та моральної зрілості учнів. Виховний простір Ліцею — це соціокультурне та педагогічне явище, яке утворює і утворюється життєдіяльністю закладу, взаємодією учителів та учнів у процесі залучення останніх до цінностей та смислів соціального життя, створення умов для виникнення та реалізації конструктивної соціальної та творчої активності учнів. Виховний простір Ліцею — це серцевина і, водночас, сфера активної взаємодії з різними аспектами суспільного життя. Поєднання виховного простору Ліцею та життєвого простору учня породжує простір розвитку життєстійкості та життєздатності учня, який повинен протистояти кризовому стану нашого суспільства, який негативно впливає на життєдіяльність дитини. Від суспільної нестабільності, трагедії війни потерпають насамперед діти. Ліцей допомагає дітям у подоланні кризи суспільства, він стає джерелом стабільності і захисту.

Сьогодні в Україні діє правовий режим воєнного стану. Тому пріоритетним напрямком у роботі з учнівською молоддю є: формування життєтворчого потенціалу, життєстійкості, національно-патріотичне виховання та волонтерський рух. Метою якого його є формування у молоді життєтворчого та життєстверджуючого потенціалу, активної громадянської позиції, розуміння ролі і місця в служінні Україні, особистої відповідальності задля виконання військового обов’язку, виховання гордості за Україну, духовних цінностей українського народу, національної самобутності, громадянської стійкості, патріотизму, поваги до державних символів, державної мови, національних цінностей України.

Багаторічна участь учнів у благодійному проєкті «Дякуємо ЗСУ!» дає можливість отримати життєвий досвід. Зокрема спланувати, організувати, залучити якомога більше однодумців та втілити в життя такі проєкти. Життєвий досвід особливо потрібен особистості у складних життєвих ситуаціях, у момент прийняття життєво важливих рішень.

З 2014 року ліцейна громада приєдналася до волонтерського руху. На її рахунок велика кількість добрих справ: окопні свічки, маскувальні костюми «кікімори», маскувальні сітки, нашоломники. Кожного року проводяться благодійні акції на допомогу і підтримку бійців, учні, учителі, батьки підтримують Збройні Сили України. Особливою сторінкою волонтерської діяльності є співпраця із Головним військовим клінічним шпиталем. Багато років відвідуємо, спілкуємось, допомагаємо та підтримуємо поранених бійців.

Понад 150000 гривень зібрано в Ліцеї на благодійних ярмарках «Від щирого серця!», «Мішечок тепла», «Разом до Перемоги», на яких учні представляли власноруч виготовлені сувеніри, малюнки, листівки, солодощі. Придбано два дрони, старлінк, адаптивний одяг для поранених, перераховані кошти в Міжнародний благодійний фонд «Незламна українська нація» на потреби ЗСУ, запланована покупка (засобів зв’язку) для бійців.

Сучасні технології, форми та методи навчання формують нове обличчя Ліцею. Педагогічний колектив буде освітнє середовище відповідно до сучасних трендів, що формують освіту майбутнього.

Знання іноземних мов — це інструмент, який дозволяє учням Ліцею сьогодні почуватися впевнено в сучасному світі, а участь в міжнародних проєктах — це платформа для формування м’яких компетентностей, таких як: навички спілкування, впевненість у собі, уміння працювати в команді, вдосконалення знання іноземних мов.

З початком воєнного стану багато учнів тимчасово виїжджали за кордон. Ті знання і навички, які вони отримали в Ліцеї під час участі в міжнародних проєктах, допомогли їм не розгубитися, додали впевненості в собі, зменшили рівень стресу і допомогли адаптуватися до реалій життя. Наші учні стали справжніми амбасадорами миру в багатьох країнах.

Нині громадяни України відчують негативний вплив війни на стан здоров’я та різні сфери життєдіяльності. Учителі Ліцею, працюючи офлайн та дистанційно, відчують на собі складність ситуації. Це актуалізує питання психологічної підтримки для збереження ментального здоров’я.

Життєва мужність – це здатність бути стійким у специфічних життєвих ситуаціях, які висувають особливо великі вимоги до життєстійкості особистості. Це ситуація життєвих змін, життєвого успіху та життєвих невдач, трагічні життєві ситуації.

В умовах воєнного стану, який несе постійну загрозу життю і здоров'ю людини, висока життєстійкість особистості сприяє максимальній її мобілізації. Значну роль у цьому відіграє здатність особистості до саморегуляції власного психоемоційного стану, уміння відновлюватися, коли загроза минула. Сформована життєстійкість, яка є складовою життєтворчості, виступає своєрідним способом виживання людини, формує її адаптаційний потенціал і визначає стиль поведінки.

Проектна діяльність у сучасній українській школі стає потужним інструментом формування культури миру. Вона сприяє розвитку соціально-емоційних компетентностей, громадянської свідомості, емпатії, відповідальності та здатності до співпраці.

Під час воєнного стану такі ініціативи виконують подвійну місію — освітню та гуманітарну: допомагають дітям зберігати віру в добро, взаємопідтримку й мирне майбутнє України. Мир починається не лише з великих політичних рішень, а з малих учнівських кроків — щирої посмішки, допомоги товаришу, спільного проекту, який об'єднує. І саме через такі ініціативи школа сьогодні залишається островом людяності, що виховує покоління будівничих миру.

Список літературних джерел:

1. UNESCO. Culture of Peace Programme: From Action to Results. Paris: UNESCO, 1989.
2. Метод проектів: традиції, перспективи, життєві результати: Практико-зорієнтований збірник/ Керівник авторського колективу – директор Ліцею міжнародних відносин № 51 С.М.Шевцова, науковий керівник і редактор – канд. істор. наук І.Г.Єрмаков. – К., видавництво «Департамент», 2003. – 500с.
3. Проектна діяльність у ліцеї: компетентнісний потенціал, теорія і практика: Науково-методичний посібник / За редакцією С.М.Шевцової, І.Г.Єрмакова, О.В.Батечко, В.О.Жадька. – К.: Департамент, 2008. – с.126-127, 131, 149, 221.
4. Л.В. П'янківська. Життєстійкість... Перспективи та інновації науки. (Серія «Педагогіка», серія «Психологія», серія «Медицина»), 2022, №2 (7), с.943-955.

Парахонько Марина Михайлівна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.н. держ.управл., доцентка *Поспелова Т.В.*

МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ ЯК НАСКРІЗНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

Повоєнна відбудова України актуалізує потребу у впровадженні миротворчої освіти як наскрізної компетентності Нової української школи (НУШ). Вона поєднує навички ненасильницької комунікації, міжкультурного порозуміння, стресостійкості та громадянської участі. Міжнародні стандарти ЮНЕСКО та Ради Європи підтверджують ефективність таких підходів і визначають освіту для миру та демократичної культури як складову сталого розвитку суспільства [1; 2].

Аналіз нормативно-правових засад НУШ [4], принципів соціально-емоційного навчання (SEL) [3], напрацювань Ради Європи з громадянських і демократичних компетентностей [2], а також порівняльний огляд фінської моделі інтеграції наскрізних компетентностей у навчальні програми, викладеної в *National Core Curriculum for Basic Education* (2016, 2020) [5], показав спільні орієнтири щодо формування ціннісних і соціально-емоційних навичок учнів.

У фінській системі наскрізні компетентності (*transversal competences*) — зокрема «Т2: культурна компетентність, взаємодія та самовираження», «Т3: турбота про себе й інших, управління щоденним життям», «Т7: участь, вплив і побудова сталого майбутнього» — інтегруються у всі предмети та шкільне життя через діяльнісні підходи. Порівняння з українською моделлю НУШ виявило спільну орієнтацію на розвиток соціально-емоційних, громадянських та етичних компетентностей, але різницю в рівні конкретизації інструментів та системності управління їх впровадженням.

У цьому дослідженні також використано підходи організації CASEL (*Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning*) — однієї з провідних міжнародних ініціатив, що з 1994 року розробляє рамку розвитку соціально-емоційного навчання (*SEL Framework*), яка охоплює п'ять ключових компетентностей: самосвідомість, саморегуляцію, соціальну свідомість, навички взаємодії та відповідальне прийняття рішень. Поряд з іншими сучасними моделями, підходи CASEL демонструють практичну ефективність у формуванні емоційної компетентності, саморегуляції та доброзичливої взаємодії [3].

На цій основі розроблено два практичні конструктори освітніх тематичних блоків (мікромодулів) миротворчої освіти для 1–12 класів і описано управлінський цикл їх впровадження у закладі освіти. Перший — лінійний конструктор, який передбачає поступове впровадження тем від початкової до старшої школи. Структуру й зміст запропонованого лінійного підходу подано в таблиці 1. Другий варіант — «спіральний» конструктор, який ґрунтується на повторенні тих самих тем із віковим ускладненням змісту та рівня автономії учнів. Послідовність ускладнення тем і рівнів розвитку компетентностей відображено у таблиці 2.

Варіант А. Лінійний конструктор

Передбачає послідовне впровадження 12 мікромодулів — по одному на кожний навчальний рік. Темі інтегруються у виховну або предметну діяльність школи, сприяючи поступовому формуванню культури миру.

Таблиця 1

Тематика та очікувані результати освітніх мікромодулів миротворчої освіти (лінійний підхід)

Клас	Тема	Ключовий зміст і методи	Очікуваний результат
1	Моя безпечна школа	правила турботи, сигнали допомоги, «коло довіри»	класна хартія доброзичливості
2	Слова, що лікують	ввічливість, активне слухання, я-повідомлення	словничок мирних слів
3	Команда друзів	кооперація, розподіл ролей, спільне вирішення задач	настільна гра про взаємодопомогу
4	Різні — не значить чужі	толерантність, інклюзія, емпатія	плакат «Школа для всіх»
5	Емоції під контролем	саморегуляція, техніки заспокоєння, безпечне вираження почуттів	план особистої стабілізації
6	Мирні перемовини	інтереси проти позицій, пошук win-win	чек-лист переговорника
7	Антибулінг 2.0	ролі учасників, кібербулінг, безпека онлайн	кодекс етики цифрової взаємодії
8	Ресторативні практики	кола спільноти, відповідальність без стигми	протокол класної ресторативної зустрічі
9	Медіаграмотність і пропаганда	фактчекінг, мова ворожнечі	гайд «Як говорити без ненависті»
10	Комунікація у багатокультурних командах	інтеркультурні домовленості, симуляції міжнародних груп	правила інклюзивної співпраці
11	Громадянська участь і діалог влада – громада	петиції, консультації, самоврядування	проект локальної ініціативи
12	Миробудівництво як життєва стратегія	волонтерство, навчання через суспільно-корисну діяльність (<i>service learning</i>), емпатійне лідерство	портфоліо миротворчих компетентностей

Варіант В. «Спіральний» конструктор

Передбачає щорічне повторення тих самих 12 тем із віковим ускладненням змісту, рівня автономії учнів і складності очікуваного результату. Такий підхід відповідає логіці розвитку **трансверсальних(наскрізних) компетентностей** — від емоційної грамотності до громадянського лідерства [2; 3; 5].

Таблиця 2

Прогресія змісту та рівнів складності мікромодулів миротворчої освіти (спіральний підхід) на прикладі кількох тем

Тема / Клас	1	4	7	10	12
Безпека і турбота	п'єтограми почуттів, «коло підтримки»	правила доброзичливості	алгоритм допомоги однолітку	проект «Безпечний простір школи»	аудит політик безпеки
Ненасильницька комунікація	я-повідомлення у грі	рольові діалоги, активне слухання	медіація однолітків	переговори в командах	шкільний тренінг NVC
Командна взаємодія	кооперативні ігри	міні-проекти	спільні дослідження	міжкласні проекти	міжшкільні ініціативи
Медіаграмотність	відрізняємо факт/думку	ознаки надійних джерел	розпізнаємо маніпуляції	аналіз інформаційних кампаній	створення етичного медіакейсу

Тема / Клас	1	4	7	10	12
Громадянська участь	класні ініціативи	міні-опитування громади	шкільні консультації	учнівські петиції	суспільно-корисний проєкт (service learning)

Таким чином, розроблені мікромодулі не лише конкретизують зміст миротворчої освіти, а й потребують узгодженого управлінського супроводу на рівні закладу освіти. Їх ефективне впровадження можливе лише за наявності системної організації процесу — від діагностики середовища до координації педагогічної та виховної діяльності.

З цією метою запропоновано управлінський цикл реалізації миротворчих мікромодулів, який забезпечує поетапність, сталість і залученість усіх учасників освітнього процесу.

Управлінський цикл впровадження мікромодулів на рівні закладу освіти

1. Самооцінювання шкільного середовища. Команда аналізує рівень безпеки, довіри та інклюзії за допомогою опитувальників для учнів, батьків і педагогів, чек-листів спостережень і журналу подій (інцидентів).

2. Формування робочої групи. До складу входять адміністрація, педагоги, психолог або соціальний педагог, представники учнів та батьків. Визначаються ролі, принципи комунікації та правила прийняття рішень.

3. Вибір фокусу на семестр. Обирається одна пріоритетна зона (наприклад, «онлайн-безпека» або «саморегуляція»), узгоджується з компетентностями НУШ і наявними навчальними темами.

4. Пілотування мікромодулів. Визначаються класи та вчителі для тестування обраних тем, проводиться інструктаж і надаються матеріали (план, чек-листи, шаблони результатів).

5. Збір і аналіз зворотного зв'язку. Після пілоту збираються анкети, проводяться інтерв'ю, аналізується динаміка шкільного клімату.

6. Корекція і масштабування. На основі отриманих даних ухвалюються рішення щодо розширення практики, спрощення або додаткового навчання педагогів.

Цикл повторюється щосеместрово, забезпечуючи сталу інтеграцію миротворчої освіти у життя школи та розвиток культури миру [1–5].

Запропоновані моделі — лінійна та спіральна — у поєднанні з управлінським циклом, формувальним оцінюванням і партнерствами з громадою створюють цілісну систему впровадження миротворчої освіти в НУШ. Такий підхід підвищує безпеку й довіру, розвиває компетентності діалогу, співпраці та громадянської участі, сприяючи сталому розвитку шкільних спільнот.

Список літературних джерел:

1. UNESCO. *Peace and Human Rights Education: Policy and Practice*. — 2023.
2. Council of Europe. *Reference Framework of Competences for Democratic Culture*. — 2018.
3. CASEL. *Social and Emotional Learning (SEL) Framework*. — 2020.
4. МОН України. *Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа»*. — 2016.
5. Ministry of Education, Finland. *National Core Curriculum — transversal competences and wellbeing*. — 2016/2020.

Суркова Аріна Сергіївна, студентка

Одеський національний економічний університет

Науковий керівник – к.е.н., доцент Бондаренко П. В.

РОЗВИТОК МИРОТВОРЧОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ КОНФЛІКТУ ТА ПІСЛЯ ЙОГО ЗАВЕРШЕННЯ

Миротворча освіта є ключовим інструментом формування стійкого суспільства та запобігання конфліктам. Вона спрямована на розвиток навичок медіації, толерантності, критичного мислення та психологічної стійкості у дітей, молоді та дорослих, особливо у регіонах, які постраждали від воєнних дій. В умовах України, де воєнні дії впливають на мільйони людей, включно з дітьми та освітянами, миротворча освіта набуває особливої актуальності як засіб запобігання радикалізації, сприяння соціальній згуртованості та відновлення довіри між громадами.

Миротворча освіта розглядається як комплекс освітніх практик і методик, які формують у суб'єктів здатність розпізнавати причини конфліктів, управляти емоціями у конфліктних ситуаціях, шукати ненасильницькі способи вирішення суперечностей та будувати культуру миру. Основні цілі

включають: розвиток толерантності, правової та громадянської грамотності, навичок діалогічного спілкування, здатності до співпраці й відновних практик. Теоретично миротворча освіта запозичує підходи з конфліктології, соціальної психології, освіти з прав людини та педагогіки миру.

В академічній літературі виокремлюють кілька моделей миротворчої освіти: трансляційна (інформаційно-просвітницька), трансформаційна (спрямована на зміну ціннісних орієнтирів) і критична (акцент на структурних причинах конфліктів і соціальній справедливості). Для практики в конфліктних регіонах найбільш ефективними виявляються комбіновані підходи, які поєднують знання (про права людини, історичні контексти), уміння (медіація, ведення діалогу) та зміни в цінностях (відповідальність, емпатія). Ці підходи мають бути адаптовані до вікових та культурних особливостей аудиторії.

Ключові результати миротворчої освіти – зменшення упереджень, поліпшення міжгрупових відносин, підвищення рівня безконфліктної взаємодії в шкільних і громадських спільнотах, зниження рівня насильницької риторики. Критерії оцінки включають кількісні (наприклад, кількість інцидентів або звернень) і якісні показники (спостережувані зміни у ставленнях, кейс-дослідження про відновлення взаємодії). Розробка інструментів моніторингу й оцінювання ефективності програм миротворчої освіти є важливим науково-практичним завданням.

В Україні реалізуються різноманітні ініціативи: державні програми, проекти ЮНІСЕФ та ПРООН, громадські ініціативи, інтеграція миротворчих модулів у школи та університети. Використовуються інтерактивні методи, рольові ігри, арт-терапія та дистанційні платформи для навчання.

Таблиця 1

Основні напрями розвитку миротворчої освіти в Україні

Напря́м	Опис	Приклади
Інтеграція у шкільні курси	Впровадження уроків та модулів миру	Уроки миру у школах Києва
Підготовка кадрів	Тренінги для вчителів та психологів	Курси ERASMUS+ для викладачів
Цифрові платформи	Дистанційне навчання та вебінари	Онлайн-платформа “Мир через освіту”

Окремої уваги заслуговує роль міжнародної спільноти у підтримці миротворчої освіти. Співпраця з міжнародними організаціями, такими як ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ПРООН, ЄС, сприяє впровадженню глобальних стандартів освіти миру, підвищенню кваліфікації педагогів і забезпеченню фінансової та методичної підтримки. Важливим чинником також є культурна дипломатія — обміни між школами різних країн, міжнародні молодіжні проекти, літні школи миру, які формують у молоді цінності взаєморозуміння, солідарності та глобальної відповідальності. Такі ініціативи сприяють створенню спільного європейського й світового освітнього простору, де миротворчі компетентності розглядаються як невід’ємна частина громадянської освіти.

Впровадження програм миротворчої освіти в Україні

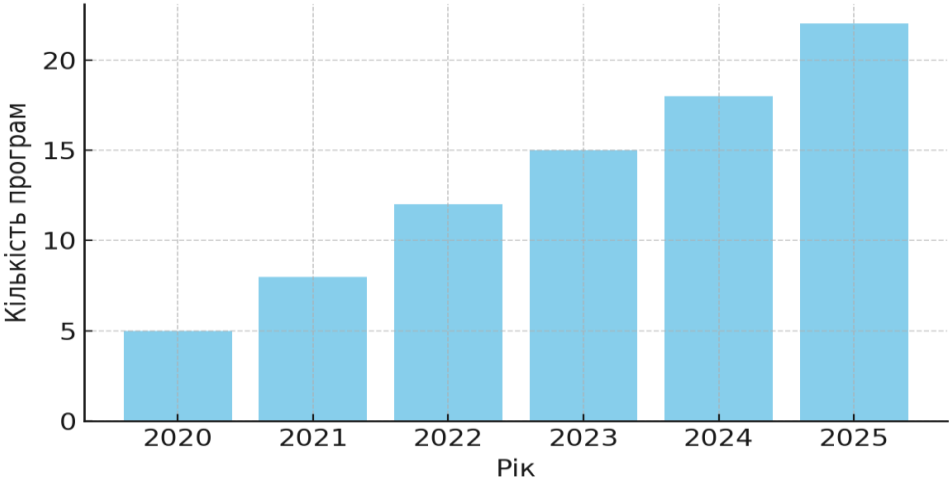


Рис. 1 Динаміка впровадження програм миротворчої освіти (2020–2025)

Проблеми та виклики впровадження миротворчої освіти включають кілька ключових аспектів. По-перше, інфраструктурні та ресурсні обмеження: у конфліктних регіонах значно зруйновано навчальні заклади, відсутні необхідні матеріали та кваліфіковані кадри, а постійні переміщення сімей ускладнюють стабільність освітнього процесу; недостатнє фінансування програм обмежує їхній масштаб та тривалість (ЮНІСЕФ). По-друге, психологічні травми та брак кваліфікованої підтримки: діти та вчителі, які пережили воєнні дії, потребують спеціалізованої психологічної допомоги, а нестача фахівців із відновної педагогіки ускладнює ефективне впровадження миротворчих практик (Цифрова бібліотека НПА України). По-третє, політичні та ідеологічні бар'єри: у різних регіонах існують політичні напруження та різні версії історичних наративів, що ускладнює створення нейтральних освітніх матеріалів; відсутність єдиних методологічних стандартів і чіткої державної політики уповільнює поширення програм на національному рівні (Міністерство освіти і науки України). Нарешті, оцінювання ефективності: відсутність широко застосованих індикаторів, як кількісних (статистика інцидентів), так і якісних (зміни у цінностях і міжгрупових відносинах), ускладнює визначення найрезультативніших підходів.

Перспективи та рекомендації щодо розвитку миротворчої освіти охоплюють кілька важливих напрямів. Інституційна інтеграція передбачає включення елементів миротворчої освіти до державних освітніх стандартів та шкільних курсів (базова освіта, профпідготовка) з наданням методичної підтримки вчителям, що дозволить зробити миротворчу освіту регулярною частиною навчального процесу, а не лише епізодичними заходами (Міністерство освіти і науки України). Підготовка кадрів включає створення систем навчання для вчителів та шкільних психологів із компетенціями у сфері миру, медіації та відновної практики, а також впровадження курсів підвищення кваліфікації. Психосоціальна підтримка полягає у поєднанні миротворчих модулів із програмами психологічної допомоги та реабілітації для дітей і вчителів, розробці адаптованих підходів для роботи з травмою. Цифрові рішення передбачають розширення онлайн-курсів, платформ для міжшкільних діалогів та дистанційної підтримки, що особливо актуально в умовах руйнування інфраструктури чи вимушеного переселення (Цифрова бібліотека НПА України). Співпраця та фінансування включає зміцнення партнерств між державою, міжнародними організаціями (ЮНІСЕФ, ПРООН), університетами та громадським сектором, а також стимулювання грантових механізмів для сталих програм (ЮНІСЕФ). Нарешті, моніторинг та дослідження передбачає розробку національних індикаторів ефективності миротворчої освіти, підтримку досліджень із оцінки впливу програм та впровадження корекцій на основі отриманих доказів.

Миротворча освіта в українських регіонах, що постраждали від конфліктів або перебувають у постконфліктному стані, є комплексним та багаторівневим процесом, який потребує інтеграції теоретичних знань, практичних навичок, психологічного супроводу та підтримки на рівні інституцій. Вона здатна суттєво зміцнити соціальну єдність, знизити ризики повторного виникнення насильства та сприяти відновленню громадської спільноти. Для отримання стабільних результатів важливо забезпечити системне впровадження миротворчих модулів у навчальні плани, підготовку та перепідготовку освітян, належне фінансування, використання сучасних цифрових технологій, а також науково обґрунтовані підходи до оцінки ефективності програм. Втілення цих заходів створює передумови для формування довгострокового, інклюзивного та гуманного процесу відновлення миру в Україні.

У підсумку, миротворча освіта — це не лише педагогічна інновація, а стратегічна інвестиція в майбутнє держави. Вона формує покоління, здатне не лише відновити зруйноване війною, а й побудувати нову культуру співіснування, засновану на гідності, довірі та повазі до людського життя. Саме через освіту Україна може забезпечити не лише відновлення після конфлікту, а й створення сталого миру, що спиратиметься на знання, людяність і взаємну підтримку.

Список літературних джерел:

1. Конференція та концепція «Українська миротворча освіта: ціна миру» — Міністерство освіти і науки України (2016).
2. Лільч Л.М., «Освіта для розвитку миру» — підручник/монографія (Києво-Могилянська академія / KUBG; ERASMUS+ Жан Моне), 2023–2024.
3. Конференція/Матеріали «Миротворча освіта заради консолідованої та людиноцентричної Європи» — KUBG (конференція, 2023).
4. Панченко А.Г., «Актуальності миротворчої освіти» — наукова стаття (журнал «Дитяча наука/Освіта», 2020).
5. ЮНІСЕФ Україна — матеріали й аналітика щодо освіти в умовах війни та програм психосоціальної підтримки (повідомлення і звіти 2022–2025).
6. Проєкт «Освіта миру HWPL в Україні» — інформаційні матеріали про впровадження уроків миру у школах (2024–2025).

7. Практичні огляди і scoping reviews: «Education in times of war: Challenges and Prospects for Ukraine» (оглядові публікації 2022–2024).

8. Монографії та статті українських вчених з конфліктології та педагогіки миру (збірники 2020–2024 років).

Шаломова Анастасія Вікторівна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник - к.н.держ. управл., доцент Панченко Алла Гнатівна

ВІД ТОЛЕРАНТНОСТІ ДО МИРУ: РОЛЬ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ТА МЕДІАТИВНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

У сучасному світі, сповненому різноманітності та, на жаль, конфліктів, освіта відіграє критично важливу роль у формуванні мирної та інклюзивної культури. Перехід від простої толерантності – терпимого ставлення до відмінностей – до активного миротворення вимагає цілеспрямованого розвитку ключових навичок. Серед них, особливе місце займають командна взаємодія та медіативні компетентності. У зв'язку з воєнним станом в Україні зараз, як ніколи, набула актуальність застосування миротворчої освіти у навчальних закладах країни, оскільки даний вид освіти може бути реалізований та застосований для вирішення проблем та розвитку людського потенціалу в конфліктному та постконфліктному суспільстві. Я вважаю, що наразі головною метою сучасних закладів освіти є пропагування цінностей та розвиток компетентностей конструктивного спілкування, задля мирного розв'язання конфліктних ситуацій, що можуть виникати у процесі навчання. Толерантність є першим кроком на шляху до мирного співіснування. Вона означає визнання та повагу до прав інших людей бути тими, ким вони є, незалежно від їхньої культури, релігії, етнічної приналежності, поглядів чи способу життя. Однак, сама по собі толерантність не гарантує активної співпраці чи здатності вирішувати конфлікти конструктивно. Вчителі та викладачі мають своїм прикладом демонструвати та тим самим пропагувати в повсякденному житті при спілкуванні з дітьми основні засади толерантності такі як: доброта, співробітництво, турбота, повага, співчуття, делікатність, оскільки ми як педагоги допомагаємо дітям формувати їх світобачення, норми та стандарти взаємодії з людьми. Таким чином діти будуть бачити, що все, що їм розповідають цілком можливо використовувати при спілкуванні зі своїм оточенням. Причому батькам та педагогам необхідно працювати у синергії та починати ще з дитинства, бо чим раніше дитина почне долучатись до засад поняття толерантності, тим більше так званих “промінців” толерантності стане більше і вони своїм теплом зможуть “зігріти” суспільство. Оскільки враховуючи напруженість суспільства важливо уникати крайнощів у власних судженнях, щоб не загострити конфліктні ситуації, а навпаки “пом'якшити” спілкування та прийти до більш раціонального вирішення ситуації, що склалась. Тому педагогіка толерантності має бути впроваджена, як одна з основних стратегій та планів відродження суспільства у конфліктному та пост-конфліктному середовищі.

Мир у контексті освітнього середовища – це не просто відсутність війни чи конфлікту, а стан гармонійної взаємодії, взаємної поваги, справедливості та активної участі кожного члена спільноти у створенні позитивного клімату. Тому важливим аспектом є впровадження окремої дисципліни або курсу та розгляд даної теми у вищих навчальних закладах при вивченні курсу психології для майбутніх педагогів. Також для директорів, їх заступників, практикуючих педагогічних працівників, для покращення та удосконалення навичок, щодо запобігання насильства, мають мати змогу у своїх освітніх навчальних закладах, проходити спецкурси, які зараховуватимуться, як курси підвищення кваліфікації, для ознайомлення з базовими компетенціями посередника у вирішенні конфліктів, щоб мати змогу створити службу порозуміння, для опанування методів запобігання та протидії проявів насильства та булінгу (цькування). При проходженні цього спецкурсу, вчителі матимуть можливість пройти практикум та розглянути кейси конфліктних ситуацій, проаналізувати різноманітні моделі поведінки, визначити тригерні точки спричинення конфлікту та створити комфортний алгоритм дії для можливих ситуацій. Найважливіший крок-створення безпечного освітнього середовища, стати для здобувачів освіти носіями філософії відновної культури та миробудування. Розвиток навичок командної взаємодії (співпраці, колаборації) є життєво необхідним для переходу від толерантності до миру. У командній роботі учні та педагоги вчаться поважати внесок кожного. Кожен член команди, незалежно від його відмінностей, має унікальні знання та навички, які є цінними для досягнення спільної мети. Обмін досвідом та практичними навичками зміцнює відчуття приналежності та цінності. Ще одна важлива навичка ефективне спілкування. Командна робота вимагає активного слухання, чіткого висловлення думок та конструктивного зворотного зв'язку, що зменшує ймовірність непорозумінь. Також учасники протягом командної взаємодії вчаться та удосконалюють

навички вирішувати розбіжності. У процесі спільної роботи неминуче виникають розбіжності. Команда вчиться розглядати їх не як перешкоду, а як можливість для спільного пошуку найкращого рішення (консенсусу).

Запровадження проєктного навчання, групових завдань та спільних творчих ініціатив є ефективними інструментами для культивування цих навичок. Тому для активного розвитку командної взаємодії для учнів необхідно провести семінари, виховні години з представниками поліції, де детально розбирати можливі наслідки конфліктних ситуацій та відповідальність за них, також при складанні плану виховної роботи на навчальний рік, має бути закладено тижні толерантності протягом яких, діти зможуть долучитись до благодійних ініціатив. Психологи та соціальні педагоги закладу у свою чергу проводимуть майстер класи, де учні зможуть опанувати та розібрати такі поняття, як “ідентичність”, “дискримінація”, “соціальна згуртованість”. Причому важливо наводити реальні приклади з життя, при яких діти безпосередньо могли брати участь, формулюючи нові терміни та поняття, наприклад, як люди згуртувались, будуючи захисні укриття у перші дні повномасштабного вторгнення, ділились продуктами та речима першої необхідності, підтримували один одного, тощо. Щоб досвід спілкування та взаємо підтримки розглядався через призму реальних людей та ситуацій, а не ефемерних прикладах, сухо викладаючи матеріал з підручника. Оскільки всі ми зараз живемо “на сторінках” підручника з історії. Враховуючи, що навчальний заклад для дитини – другий дім, оскільки у ньому вона проводить вагомий частину свого життя, то ми, як педагоги, маємо плекати та зрощувати у дітях основні принципи та цінності, які розглянуті та затверджені у законі України “Про медіацію”. Але не слід забувати, що більшість моделей поведінки, діти успадковують саме від батьків. Тому необхідно протягом навчального року з залученням психологів проводити батьківські зустрічі. Батьки мають вміти екологічно та толерантно реагувати на можливі ситуації, які трапляються протягом різних етапів шкільного життя дитини. Знати план дій при адаптації учня у 5 класі. Також не менш важлива підтримка дитини у перехідному віці, батьки або особи, які їх замінюють мають мати хоча б базові знання, інструменти та практичні навички, як допомогти та підтримати у цей непростий та кризовий час дитину, як коректно допомогти їй визначитись з майбутньою професією та вищим навчальним закладом.

Вищі навчальні заклади є не менш важливим для розвитку у суспільстві національної ідентичності та гуманістичних цінностей. В наукових роботах міжкультурного дослідження у колективній роботі К.Макліна, М.Зембіласа, З.Бекермана і Т.Галлахера “Peace education in conflict and post-conflict societies: comparative perspectives” [15] висвітлено, що вища освіта має позитивний вплив для подальшої перемоги над конфліктом. Заклади вищої освіти, як частина освітнього середовища мають плекати любов до діалогу та популяризувати толерантність, оскільки це тенденція у вимірі сучасної культури. Недарма за рішенням ЮНЕСКО вже 24 роки поспіль у світі 16 листопада відзначається Міжнародний день толерантності. В наукових працях видатного українського вченого В.Г. Кременя «Толерантність як імператив: національна ідентичність в добу глобалізації», а також «Консолідація України на основі платформи толерантності» йдеться про пріоритетність європейських цінностей у консолідації неоднорідних суспільств в сучасну добу [8;9]. Принципи толерантності дозволяють сформувати відповідне ставлення до проявів інакшості використовуючи поняття терпимості та прийняття різноманітності цінностей та бачення світу. Використовуючи думку теорії групової тотожності С.Гаертнера та Дж.Довідіо змінити атмосферу муру та взаємоповаги можливо, якщо в процесі комунікації зробити акцент на вищу ідентичність [13]. Тобто дана теорія передбачає дотримання норм соціальної справедливості серед усіх верст населення. Тому необхідно активно запроваджувати дискусійну комунікацію, яка передбачає можливість існування альтернативних суджень стосовно однієї і тієї ж ситуації. Головна мета даного виду комунікації – не лише виражати свої думки, але й чути своїх однолітків. Для цього досить ефективно використати навички медіативних компетенцій. Медіативні компетентності – це сукупність знань, умінь та навичок, необхідних для конструктивного вирішення конфліктів і відновлення порушених стосунків. Вони включають наступні елементи. Емпатію, тобто здатність зрозуміти почуття, потреби та позицію іншої сторони. Нейтральність (безсторонність), що в свою чергу дозволяє розвинути здатність залишатися неупередженим у конфліктній ситуації. Навички активного слухання важливі є не менш важливими для сприйняття інформації не лише на словах, а й на рівні емоцій та потреб. Фасилітація діалогу покращує вміння створювати безпечний простір для відкритого та чесного спілкування між сторонами конфлікту. Створення служб порозуміння або університетських (шкільних) медіаторських груп (складених з учнів, студентів та/або вчителів) є найкращою практикою у закладах освіти. Ці групи надають допомогу у вирішенні конфліктів між учнями, студентами (булінг, суперечки, непорозуміння) без застосування

адміністративних покарань, фокусуючись на відновленні справедливості та побудові стосунків. Дані групи дають можливість навчити однолітків медіативним технікам, роблячи їх активними учасниками миротворчого процесу. Розвиток медіативних компетентностей трансформує конфлікт з руйнівної події на навчальну можливість, де учасники виходять із ситуації з кращим розумінням себе та інших.

Також необхідно не забувати, що через військовий стан відбулось переміщення ЗВО по всій Україні. Історичний досвід преміщення університетів демонструє, що такі дії деструктивно впливають на наукову роботу та навчально-виховний процес. До основних проблем з якими зіткнулися переміщені університети слід віднести: 1) нормативно-правові акти України, які на початковій стадії конфлікту не передбачали переміщення університетів; 2) значний рівень конкуренції на ринку освітніх послуг; 3) достатніх фінансових ресурсів для забезпечення життєдіяльності для належного функціонування; 4) інтеграція та соціальна адаптація студентів і персоналу. Необхідно пам'ятати, що такі навчальні заклади потребують довгого реабілітаційного періоду. Оскільки єдиний університет поділяється на самостійні частини, які орієнтовані на протилежні настанови. Тому необхідно досліджувати цю проблему враховуючи потребу кожного переміщеного закладу вищої освіти та запропонувати план реінтеграції. Тема переміщених університетів знаходиться у фокусі обговорення широкими колами громадськості, проте наукового аналізу проблеми вкрай недостатньо. Адже вивчення взаємозв'язку між вищою освітою та переміщеними університетами України потребує пильної дослідницької уваги. Серед науковців вона вивчається Р. Додоновим [5, с. 50-52; 27, с. 13; 4]. В мирні часи та протягом періоду воєнного стану університети завжди вважались центрами формування суспільної думки та вагомим генератором ідеологічного ресурсу. У ситуації з українськими переміщеними університетами на сьогодні є щонайменше три стейкхолдери, які відіграють ключову роль у координації процесів функціонування університетів в кризових умовах: Міністерство освіти і науки, Рада ректорів переміщених університетів, Координаційний центр з переміщених університетів за сприяння іноземних донорів. Для української держави збереження переміщених університетів має ідеологічну та політичну складову й тому сьогодні не прийнято говорити вголос про ті логічні кроки, які було б варто зробити відносно деяких слабших закладів, яким не вдасться конкурувати з місцевими й іншими національними вишами.

В академічному середовищі методика ненасильницької взаємодії має розроблятися та використовуватись індивідуально до кожної з ситуацій. При розв'язанні конфліктних ситуацій учасникам конфлікту необхідно: відмовитись від ультиматумів, необхідно надати можливість вибору, обґрунтовуючи свої почуття, емоції, інтереси та потреби. Також необхідно пам'ятати про особисту відповідальність, не критикувати а поважати права та почуття опонента. Таким чином при застосуванні дискусії при вирішенні проблемних питань молоде покоління засвоїть ефективні методи та стратегії їх вирішення. Навчатись застосовувати емоційний інтелект, досягати консенсусу співчуючи опоненту. Таким чином учні та студенти навчаються проявляти творче та критичне мислення, що дозволить при виникненні конфліктних ситуацій поглянути та оцінити ситуацію з різних точок зору та вирішити проблемні питання через діалог. Для здійснення якісної комунікації необхідно мати високий рівень інтелектуальної культури. Людина, що оперує знаннями помноженими на жагу до справедливості, має зрозуміти, що застосування агресії у будь-яких проявах є ознакою варварства. Роль педагога у цьому питанні полягає у плеканні любові до своєї держави, світу, а також усіх людей незалежно від расових чи етнічних ознак.

У сучасному українському суспільстві, особливо в умовах воєнного та повоєнного стану, освіта набуває критичного миротворчого значення, переходячи від пасивної толерантності до активного миротворення. Цей перехід вимагає цілеспрямованого розвитку командної взаємодії та медіативних компетентностей у закладах освіти всіх рівнів. Заклади освіти, які цілеспрямовано інтегрують командну взаємодію та медіативні компетентності в навчально-виховний процес, виконують місію значно ширшу, ніж просто передача знань. Вони формують активних громадян, здатних не лише толерувати різноманітність, але й творити мир через співпрацю, діалог та конструктивне вирішення розбіжностей. Педагоги виховують молоде покоління, здатне застосовувати емоційний інтелект, творче та критичне мислення, а також ненасильницьку комунікацію для досягнення консенсусу та соціальної злагоди. Шлях від пасивної терпимості до активного миротворення через освіту є запорукою сталого розвитку, соціальної злагоди та відновлення українського суспільства.

Список літературних джерел:

1. Андрущенко В. П. Ціннісний дискурс в освіті. *Вища освіта України : теоретичний та науково-методичний часопис*. 2008. № 1. С. 6–12.
2. Андрущенко В. Філософія освіти XXI століття: у пошуках перспективи. *Філософія освіти*. 2006. № 3. С. 4–15.

3. Верьовкін В. В. Особливості реалізації освітньої політики щодо переміщених університетів України. *Вища освіта України*. 2017. № 4. С. 40–47.
4. Гусєв В. І. І. Кант : філософське обґрунтування ідеї миру. *Наукові записки НаУКМА*. 2000. Т. 18 : Філософія та релігієзнавство. С. 3–14.
5. Додонов Р. О. Розділені університети – розділене суспільство. *Соціальне прогнозування та проєктування майбутнього країни: миротворення у гібридних війнах* : матеріали VI Міжнародної наукової конференції (25 березня 2016 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя : КСК-Альянс, 2016. С. 15–20.
6. Жовтянська В. Вплив соціальних норм на толерантність особистості. *Толерантність на кордонах Європи: вимір для України* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Ужгород, 2017. С. 132–136.
7. Комплект освітніх програм «Вирішення конфліктів мирним шляхом. Базові навички медіації». Київ, 2018. 140 с.
8. Кремень В. Г. Консолідація України на основі платформи толерантності. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки*. 2014. Вип. 1(46). С. 7–14.
9. Кремень В. Г. Толерантність як імператив: національна ідентичність в добу глобалізації. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Педагогічні науки*. 2011. Вип. 1(32). С. 17–23.
10. Поліхун Н. І., Сліпихіна І. А., Чернецький І. С. Наукова освіта як інновація в системі освіти України. *Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія : Педагогічні науки*. 2018. № 168. С. 140–147.
11. Протидія булінгу в закладі освіти: системний підхід. Методичний посібник. / Андрєєнкова В. Л., Мельничук В. О., Калашник О. А. Київ : ТОВ «Агентство «Україна», 2019. 132 с.
12. Свириденко Д. Б., Терепищій С. О. Сценарії реінтеграції української вищої освіти: філософський аналіз та оцінка перспектив. *Гілея: науковий вісник: Збірник наукових праць*. 2018. Вип. 132. С. 343–348.
13. Gaertner S. L., Dovidio J. F. *Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model*. Philadelphia, PA: Psychology Press/Taylor & Francis, 2000. 200 p.
14. Gomilko O., Svyrydenko D., Terepyshchyi S. Hybridity in the Higher Education of Ukraine: Global Logic or Local Idiosyncrasy? *Philosophy and Cosmology*. 2016. Vol. 17. P. 165–173.
15. McGlynn C., Zembylas M. (ed.). *Peace education in conflict and post-conflict societies: Comparative perspectives*. Springer, 2009. 273 p.

Chernenko Natalya, PhD of Economics,

Associate Professor of the Department of International Economics, National Technical University of Ukraine Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic University.

Hlushchenko Yaroslava, PhD of Economics,

Associate Professor of the Department of International Economics, National Technical University of Ukraine Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic University.

Olena Korohodova, PhD of Economics,

Associate Professor of the Department of International Economics, National Technical University of Ukraine Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic University.

THE ANTI-CRISIS CAPABILITIES OF THE LOCAL COMMUNITY: PROBLEMS AND PROSPECTS

Acknowledgment: The research was performed within the framework of the NATO International Project SPS G6119 “Increasing the Capacity of local communities to counteract crisis situations” under the Science for Peace and Security Programme.

In the context of escalating global instability, climate-related threats, and, above all, the devastating consequences of the full-scale Russian invasion of Ukraine, the question of how local communities develop, maintain, and enhance their anti-crisis capabilities becomes critically important. National governments are often constrained by bureaucracy, lack of flexibility, or overstretched resources, which shifts the burden of immediate crisis response and adaptation onto communities. Local self-government, civil society organizations, and grassroots initiatives emerge as key actors in sustaining resilience, ensuring public safety, and supporting socio-economic stability. This paper explores the problems and prospects of strengthening anti-crisis capacities at the local level. It draws on practical examples from Ukraine, with a particular focus on Bucha district of Kyiv region, and incorporates comparative insights from international experiences. It argues that community resilience is not only a matter of survival under conditions of martial law but also a driving force for long-term transformation, institutional renewal, and sustainable development [3,4].

Communities in Ukraine face numerous obstacles that reveal the fragility of local anti-crisis capacities. Local authorities are confronted with unique challenges such as missile strikes, forced evacuations, infrastructure destruction, and mass displacement. These events expose structural weaknesses in civil protection systems, insufficient funding for emergency measures, and fragmented coordination between state institutions and local bodies. Communication problems further aggravate the situation: emergency alerts, radio systems, and online platforms often fail under military pressure, while the absence of clear algorithms

for decision-making hampers timely responses. At the same time, social inequality and labour market disruptions deepen during crises, with vulnerable groups including youth, women, and veterans facing unemployment and marginalization. The destruction of enterprises leaves communities dependent on improvised grassroots solutions. Although legal frameworks for youth participation exist, such as the Law of Ukraine “On the Basic Principles of Youth Policy” (2021) [1], genuine integration of young people into crisis management remains limited, as many communities still lack functioning youth councils and participatory structures.

Despite these difficulties, there are growing mechanisms of community-based anti-crisis management. A process- and risk-oriented approach inspired by ISO 18091:2019 [2] offers a useful framework for organizing management, civil protection, and support processes. This helps communities identify weaknesses, assign responsibilities, and avoid duplication of emergency functions. Another transformative driver lies in youth engagement. Young people demonstrate adaptability, creativity, and initiative in responding to crises. Volunteer networks, informal education projects, and youth parliaments prove effective both in Europe and Ukraine. With over six hundred youth councils already operating across the country, civic infrastructure is gradually expanding and providing valuable resources for mobilization.

Employment ecosystems also play a vital role in resilience. Communities respond to wartime unemployment by setting up hubs for displaced professionals, launching retraining programs for vulnerable groups, creating digital tools for remote work, and supporting social enterprises. Such initiatives reduce inequality, keep people economically active, and strengthen social cohesion.

These emerging practices illustrate how Ukrainian communities are building resilience from the ground up while responding to immediate wartime challenges. To better understand their potential and identify transferable lessons, it is useful to compare Ukraine’s community-based anti-crisis capabilities with the experience of Poland, a neighboring country that has developed strong local governance and crisis management mechanisms (Table 1).

Table 1.

Comparative overview Anti-Crisis Capabilities of Communities: Ukraine – Poland

Country	Community Involvement	Employment & Social Support	Digital & Risk Management	Key Challenges
Ukraine	Youth councils, volunteer networks, micro-enterprises	Employment hubs for IDPs (Internally Displaced Persons), retraining programs, social enterprises	Partial digitalization of risk alerts, ISO 18091 pilot use	Ongoing war, infrastructure destruction, displacement
Poland	Local governments + NGOs (Non-Governmental Organization) coordinated refugee response	Job platforms for refugees, municipal support for housing and work	Digitalized coordination platforms for crisis response	Pressure of refugee influx, reliance on EU funds

**Made by the authors*

As we see (Table 1) the comparative overview highlights how different countries approach the strengthening of local anti-crisis capabilities. Ukraine demonstrates a bottom-up model driven by youth councils, volunteer networks, and social enterprises, yet remains challenged by war-related destruction and displacement. Poland provides a notable example of rapid municipal NGO coordination during the refugee crisis, supported by EU funds and digital platforms. Together, these cases illustrate the diversity of approaches and the importance of combining community participation, digital innovation, and institutional flexibility in building resilience.

Building on these insights, it becomes clear that the next step lies in translating comparative lessons into future-oriented strategies. In Ukraine, decentralization opens new opportunities for communities to allocate resources, design local protection measures, and establish durable partnerships with NGOs and businesses, creating a foundation for more sustainable anti-crisis capacities.

Institutional resilience grows stronger when such autonomy is matched by accountability and transparency. Building systemic infrastructure for crisis management is also essential. This includes youth centers and councils as participatory platforms, digitalized risk-management systems with early-warning mechanisms, and public-private partnerships to sustain employment initiatives. Equally important is

cultivating civic culture and social trust. Anti-crisis capabilities cannot function without active citizen participation and confidence in local authorities. When residents act both as beneficiaries and as contributors to crisis management, they share responsibility and reinforce solidarity. Finally, Ukraine's experience can be situated in a broader international context [5].

The analysis demonstrates that Ukrainian communities possess both acute vulnerabilities and significant opportunities for growth. Weak coordination, disrupted labour markets, and underdeveloped participatory mechanisms remain pressing problems. Yet they coexist with impressive grassroots innovations and institutional adaptation. By embedding process- and risk-oriented approaches, empowering youth as a transformative resource, and leveraging decentralization as an institutional backbone, communities can evolve from reactive survival to proactive resilience. Ultimately, the ability of local communities to respond to crises will determine not only their immediate safety but also the trajectory of Ukraine's post-war recovery and its integration into European resilience frameworks. Civic participation, social innovation, and strong local self-organization are no longer secondary elements but central drivers of sustainable reconstruction and long-term transformation.

References:

1. The Law of Ukraine. About the main principles of youth policy. Information of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR), 2021, No. 28, Article 23. URL: <https://surl.li/jhdahn> (accessed: 20.09.2025).
2. ISO 18091:2019 Quality management systems. Guidelines for the application of ISO 9001 in local government. URL: <https://www.iso.org/standard/72808.html> (accessed: 15.09.2025).
3. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015, May 12). On the legal regime of martial law: Law of Ukraine No. 389-VIII. Unified State Register of Legal Acts. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (accessed: 25.09.2025).
4. Verkhovna Rada of Ukraine. (2012, October 2). On civil protection: Code of Ukraine No. 5403-VI. Unified State Register of Legal Acts. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403a-17> (accessed: 24.09.2025).
5. Korohodova O., Hlushchenko Ya., Chernenko N. Features of crisis management under martial law. Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute". 2025. No. 33. P. 136-140. DOI:<https://doi.org/10.20535/2307-5651.33.2025.335890> URL:<https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/335890>.

СЕКЦІЯ 5 НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Ахновська Інна Олександрівна, канд. екон. наук, доцент
Бордок Віталій Петрович, студент
Донецький національний університет імені Василя Стуса

РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО СТАРТАП-ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІЗРАЇЛІ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

На сьогоднішній день Ізраїль справедливо називають «Нацією Стартапів». Вперше таку назву використали Ден Сенор та Сол Сінгер у всесвітньовідомому дослідженні «Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle» ще у 2009 році, оскільки ця невелика країна (площею приблизно 22 000 км² та населенням майже 10 млн) не просто має значний вплив на світову стартап-екосистему, а має одні із найвищих показників стартапів на душу населення: приблизно 312,4 стартапи на 1 млн осіб. За даними Глобального індексу стартап-екосистем 2024 від StartupBlink, стартап-екосистема Ізраїлю посідає 3-є місце у світі та 1-ше місце на Близькому Сході, тобто має 3 124 діючі стартапи, серед яких 25 стартапи досягли статусу єдинорога [1]. Також Ізраїль посідає 15-те місце серед 133 інноваційних економік світу, представлених у Глобальному індексі інновацій-2024, зокрема, посідає найвищі місця за показниками «Знання і технології» (7-ме місце), «Розвиненість бізнесу» (9-те місце) та «Розвиненість ринку» (12-те місце). Ба більше, єдиний кластер «Тель-Авів-Єрусалим» в Ізраїлі входить до топ-100 науково-технічних кластерів (є 30-м найбільшим та 68-м за інтенсивністю науково-технологічним кластером світу (відносно щільності населення) у 2024 році [2]. Такі показники вкотре підтверджують феномен ізраїльського підходу до розбудови власної стартап-екосистеми, по-при те, що останні роки на Близькому Сході та в світі принесли значні виклики, включаючи геополітичні конфлікти, економічні коливання та глобальну конкуренцію. Саме тому дослідження стійкості, розвитку та факторів успіху стартап-екосистеми Ізраїлю в умовах нестабільності є «дорожньою картою» не тільки для усього світу, а й для України у частині перейняття досвіду розбудови стартап-екосистеми для післявоєнної відбудови.

Унікальність ізраїльської стартап-екосистеми є предметом багатьох вітчизняних та зарубіжних досліджень науковців, зокрема: Яковенко Я.Ю., Шаптали Р.В., Котенок Д.М., Черниш О.В., Морозова Т.О., Фрайліх Ч., Коен М., Сібоні Г., Дахан Г., Леві-Бліх М., Ван С., Тан І., Короні Р., Фюлоп З. та інших. Більшість досліджень присвячено аналізу особливостей розвитку інноваційних економік держав, досвіду ізраїльських стартапів у прийнятті рішень в умовах невизначеності, порівнянням інноваційних моделей фінансування стартапів та трансформації технологій. Однак ці дослідження не вичерпують усієї проблематики та залишаються актуальними лише на момент публікації, оскільки ізраїльська стартап-система динамічно розвивається і постійно з'являються нові стартапи.

Метою дослідження є вивчення ізраїльського досвіду розвитку ізраїльської цифрової стартап-екосистеми на основі аналізу її здатності адаптації до нестабільності, підтримки зростання та стимулювання інновацій.

Цифрова стартап-екосистема являє собою взаємопов'язану мережу інститутів, ресурсів та стейкхолдерів (підприємств, університетів, інвесторів, наукових установ, державних органів, венчурних фондів, бізнес-ангелів), що формують специфічні умови для виникнення, розвитку та масштабування інноваційних компаній за умовним алгоритмом «стартап – юнікорн – декакорн – гектакорн» з метою сприяння зростанню, забезпечуючи підприємницькі структури доступом до технологій, фінансування, експертизи та ринків.

Основними компонентами цифрової екосистеми підприємництва є наступні:

- доступність ринків (зокрема великі компанії, малий та середній бізнес, органи влади, іноземні ринки);
- фінанси (зокрема архітектура 3F – друзі, родина та зацікавлені особи – бізнес-янгели, фонди прямого інвестування, венчурний капітал тощо);
- нормативно-правова інфраструктура (легкість реєстрації бізнесу, підтримка підприємництва, доступ до базової інфраструктури, інтернету та мобільного зв'язку, транспорт, податкові стимули та пільги);
- навчальні заклади (освіта, розвиток підприємницької грамотності та бізнес-культури, стимулювання ідей, підготовка кадрів);

- людський капітал (управлінські, генераторські та технічні таланти, досвід підприємництва, можливість аутсорсінгу та аутстафінгу, доступ до фахівців з інших країн);
- система підтримки (радники, наставники, професійні послуги, інкубатори, акселератори, мережі підприємців);
- фактор культури (сприйняття ризиків та невдач, схильність до самозанятості, історії успіху, роль науки, досліджень та винахідництва, позитивний імідж підприємництва, відкритість до інновацій).

Міжнародний індекс стартап-екосистем включає наступні показники:

- індекс заснування стартапів (загальний рівень підприємництва в регіоні, зважений на кількість населення та рівень зрілості стартапів);
- індекс фінансування (показник ефективності вкладання капіталу, стадія життєвого циклу фінансування: початковий, становлення, ефективності, масштабування);
- індекс ефективності стартап-підприємництва (загальний індекс поточної ефективності та потенційної ефективності стартапів, потенціал зростання);
- індекс ментальності (підприємницькі компетентності та риси, зокрема лідерство, стратегічне бачення, візійність, стресостійкість, ризиковість, схильність до ризику);
- індекс трендовості (адаптація технологій, креативність, бізнес-процеси та бізнес-моделі);
- індекс підтримки (система підтримки стартапів, наставництво, наявність професійних послуг, доступ до фінансування);
- індекс талановитості (вік, освіта, досвід у стартапах, специфічні знання, здатність управляти ризиками, успішність попередніх стартапів);
- індекс відмінності (порівняння зі стартапами Кремнієвої долини).

Аби оцінити розвиток стартап-екосистеми в Ізраїлі спершу варто стисло охарактеризувати основні економічні показники країни. За даними Світового Банку, за 2023 р. ВВП Ізраїлю складало 513,61 млрд дол. США (28-ме місце в світі), а ВВП на душу населення – 52 642,4 дол. США (28-ме місце в світі) [3]. За оцінкою Міжнародного валютного фонду, за 2024 р., ВВП Ізраїлю складало 550,91 млрд дол. США, а ВВП на душу населення – 54 370,0 дол. США [4]. Відповідно до річного звіту Startup Nation Central за 2024 рік, сектор високих технологій продовжує виступати стабілізуючою силою для ізраїльської економіки, генеруючи 20 % ВВП та забезпечуючи 40 % економічного зростання [5]. Це зростання компенсує більш широке скорочення загального ВВП Ізраїлю, підкреслюючи стійкість сектору в складних умовах. 2025 рік за різними прогнозами має спричинити стартап-бебі-бум, коли технологічний сектор продовжить стимулювати економіку.

У 2024 році Ізраїль посів 22 місце (серед 67 аналізованих в звіті країн) у рейтингу світової конкурентоспроможності IMD 2024 за ключовими позиціями в категоріях: «Інфраструктура» (13-те місце), «Ефективність бізнесу» (21-ше місце), «Ефективність уряду» (29-те місце), «Економічна ефективність» (41-ше місце). Це цілком логічно пояснюється короткостроковими економічними викликами, спричиненими війною в регіоні, високою інфляцією 4,2 % (через зростання цін на житло та імпорту) та залежністю від одного сектору, що обмежує загальну економічну ефективність та конкурентоспроможність [6].

Індекс економічної свободи 2025 Ізраїлю становить 69,9 бали та вважається «помірно вільною» державою, беручи до уваги, що ізраїльська економіка є 30-ю найвільнішою в світі. Ця «помірність» пояснюється надійним захистом прав власності та низьким рівнем корупції, які підсилюють конкурентоспроможність, але обмежується слабким управлінням державними фінансами, повільними регуляторними реформами та недостатньою гнучкістю ринку праці в умовах дедалі складного безпекового середовища [7]. В індексі якості життя Numbeo 2025 Ізраїль посідає 32-ге місце серед 88 країн світу демонструючи сильні позиції купівельної спроможності (113,3 балів), сприятливого клімату (93,8 балів) та якості охорони здоров'я (73,2 балів). Однак країна стикається із середнім рівнем безпеки (68,2 балів), помірно високою вартістю життя (65,2 балів) та порівняно високим індексом забруднення (56,8 балів) [8]. Ці показники в різних індексах дозволяють детальніше сягнути контексту, в якому розвивається ізраїльська стартап-екосистема, адже вона підкріплюється сильною економікою, провідною роллю технологічного сектору та конкурентоспроможною інфраструктурою. Геополітична нестабільність, слабке управління фінансами та середній рівень безпеки дійсно створюють виклики, проте Ізраїль майстерно ефективно реагує на них.

Характеризуючи ізраїльську стартап-екосистему, варто зазначити, що станом на сьогодні вона складається з:

- 7000+ стартапів та технологічних компаній;

- 1164 активних венчурних фондів;
- 23 активних інкубаторів;
- 125 акселераторів;
- 435 R&D центрів міжнародних компаній;
- 18 офісів трансферу технологій;
- 10 державних університетів.

Основними драйверами успіху ізраїльського цифрового стартап-підприємництва є:

- впровадження сприятливої державної інноваційної політики, зокрема, програма Yozma, податкові пільги, гранти;
 - великий потенціал розробок та результати військових R&D-проектів;
 - вибудована підприємницька культура;
 - високий рівень толерантності до ризику (зокрема через культурний феномен хуцпи);
 - глобальні зв'язки із діаспорою інвесторів і партнерств із корпоративними лідерами бізнесу.
- Топ-5 найуспішнішими стартапами Ізраїлю є:
- хмарна платформа безпеки «Wiz» (у 2025 р. проданий за \$ 32 млрд Alphabet та вважається найбільшою угодою в історії ізраїльського хай-теку);
 - автономне водіння та технології допомоги водієві «Mobileye» (у 2017 р. проданий за \$ 15 млрд Intel);
 - рішення для підключення та зберігання даних на серверних фермах «Mellanox Technologies» (у 2019 р. за \$ 6,9 млрд NVIDIA);
 - передові рішення для доставки відео NDS Group (у 2012 р. проданий за \$ 5 млрд Cisco);
 - рішення для оптимізації бізнес-технологій «Mercury Interactive» (у 2006 р. проданий за \$ 4,5 млрд HP);
 - комп'ютерне обладнання «M-Systems» (у 2006 р. проданий за \$ 1,55 млрд SanDisk) та інші [5].

Серед єдинорогів, які є приватними стартапами з оцінкою понад \$ 1 млрд, найуспішнішими видаються:

- фінтех-платформа «Rapyd» (оцінена в \$ 15 млрд у 2024 р.);
- Суєга (оцінена в \$ 3 млрд у 2024 р.);
- інфраструктура для цифрових активів «Fireblocks» (оцінена в \$ 2 млрд у 2024 р.);
- платформа даних для AI та хмари «WEKA» (оцінена в \$ 1,6 млрд у 2024 р.) [9].

Таким чином, ізраїльська стартап-екосистема наочно демонструє стійкість та адаптивність в умовах геополітичної та часом економічної нестабільності завдяки сильній підтримці держави та унікальній підприємницькій культурі. Успіх Ізраїлю підтверджується високими позиціями на світовому та регіональному рівнях та значним внеском інноваційного сектору в економіку з оптимістичними перспективами розвитку. Цей досвід пропонує цінні уроки для України у створення власної стартап-екосистеми для післявоєнної відбудови.

Список літературних джерел:

1. Global Innovation Index (2024). WIPO. URL: <https://surl.li/mxydpi>.
2. Global Innovation Index (2024). Tel Aviv–Jerusalem, Israel. WIPO. 2024. URL: <https://surl.li/pzxamb>.
3. Israel. *The World Bank Group* (2025). URL: <https://surl.li/cc/kgkivw>.
4. Israel: Datasets. *International Monetary Fund* (2025). URL: <https://surl.li/zdoxza>.
5. Startup Nation Central Annual Report (2024). *Startup Nation Finder*. 2024. URL: <https://surl.li/qkkfhg>.
6. World Competitiveness Ranking (2024). *MD-International Institute for Management Development*. 2025. URL: <https://surl.li/amazig>.
7. Israel: Economic Freedom Country Profile. *The Heritage Foundation* (2025). URL: <https://surl.li/cpffao>.
8. Quality of Life Index by Country (2025). *Numbeo*. URL: <https://surl.li/brgkky>.
9. List of 49 unicorn startups in Israel. *Tracxn Technologies Limited* (2025). URL: <https://surl.li/rmkiyi>.

Бакеркіна Д. Д., студент

ОНУ ім. І.І. Мечникова, м. Одеса, Україна;

Науковий керівник – к. е. н., Лариса Михайлівна Івашко

ЦИФРОВЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Сучасна економіка переживає фундаментальні зміни, зумовлені процесами Четвертої

промислової революції (Industry 4.0), яка характеризується інтеграцією цифрових технологій у всі сфери діяльності. Завдяки розвитку штучного інтелекту, Інтернету речей (IoT), блокчейну, роботизації, хмарних технологій і Big Data, з'явилися нові форми бізнесу, а традиційні підприємства змушені адаптуватися до цифрового середовища. У цих умовах цифрове підприємництво стає одним із ключових драйверів інноваційного розвитку економіки.

Метою цієї наукової роботи є аналіз сутності, особливості та сучасні тенденції розвитку цифрового підприємництва в контексті Четвертої промислової революції.

Цифрове підприємництво є однією з ключових форм реалізації підприємницької діяльності в умовах сучасної економіки, що ґрунтується на використанні цифрових технологій для створення, організації та управління бізнес-процесами. У науковій літературі воно розглядається як новий етап еволюції підприємництва, зумовлений процесами цифрової трансформації суспільства та економіки.

Сутність цифрового підприємництва полягає у застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), інтернет-платформ, хмарних сервісів, штучного інтелекту та інших інструментів для створення доданої вартості, оптимізації бізнес-процесів та формування інноваційних бізнес-моделей. Такий тип підприємництва спрямований не лише на задоволення потреб споживачів у цифровому середовищі, але й на формування нових ринкових ніш, розвиток електронної комерції, цифрових фінансових сервісів, освітніх і соціальних платформ.

На відміну від традиційного, цифрове підприємництво характеризується високим рівнем гнучкості, швидкістю адаптації до змін, глобальністю діяльності та мінімізацією транзакційних витрат. Воно створює умови для масштабування бізнесу без значного зростання матеріальних ресурсів, що є можливо завдяки цифровим інструментам комунікації, аналітики та управління. Тому воно є інноваційною моделлю господарювання, яка трансформує традиційні підходи до ведення бізнесу, формує нові можливості для розвитку економіки знань і сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху [1].

Розвиток цифрового підприємництва безпосередньо пов'язаний із формуванням і впровадженням різноманітних цифрових бізнес-моделей, що відображають способи створення, передачі та отримання цінності в умовах цифрової економіки. Цифрова бізнес-модель — це система взаємопов'язаних елементів, яка визначає, яким чином підприємство використовує цифрові технології для генерування доходу, взаємодії з клієнтами та управління ресурсами.

Наукові підходи до класифікації цифрових бізнес-моделей передбачають їх поділ за критеріями форми взаємодії з клієнтами, технологічної основи, ступеня цифровізації процесів і джерел створення вартості. Серед найпоширеніших типів цифрових бізнес-моделей у сучасній економіці можна виокремити такі:

Модель електронної комерції (E-commerce), що передбачає здійснення купівлі-продажу товарів і послуг через інтернет. Вона охоплює як B2C (бізнес–споживач), так і B2B (бізнес–бізнес) сегменти. Основою функціонування є цифрові торговельні майданчики, онлайн-магазини, системи електронних платежів та інтегровані логістичні рішення. Прикладами успішних реалізацій є компанії Amazon, Alibaba, Rozetka, які використовують аналітику даних для персоналізації пропозицій і підвищення ефективності продажів.

Модель програмного забезпечення як послуги (Software as a Service, SaaS) передбачає надання користувачам доступу до програмного забезпечення через інтернет без необхідності його встановлення чи технічного обслуговування. Підприємство виступає постачальником сервісу, який забезпечує функціональність, безпеку та оновлення продукту.

Фінансово-технологічна модель (Fintech), яка ґрунтується на використанні цифрових технологій для оптимізації, автоматизації та персоналізації фінансових послуг. До неї належать онлайн-банкінг, мобільні платежі, краудфандингові платформи, криптовалютні сервіси тощо. Fintech-компанії, такі як Revolut, Monobank, PayPal, забезпечують швидкість, доступність і зручність фінансових операцій, що змінює традиційний банківський сектор.

Модель фріміум (Freemium Model), що поєднує безкоштовний базовий доступ до продукту або послуги з платними розширеними функціями. Такий підхід стимулює масове залучення користувачів і поступовий перехід частини з них до платних тарифів.

Тому цифрові бізнес-моделі є інституційною основою цифрового підприємництва, яка забезпечує ефективну взаємодію технологічних, економічних і соціальних елементів сучасного бізнес-середовища. Їхня гнучкість, клієнтоорієнтованість і здатність до масштабування визначають конкурентоспроможність підприємств у добу Четвертої промислової революції [2].

Цифрова трансформація є ключовим чинником еволюції сучасного підприємництва, оскільки

вона забезпечує інтеграцію цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємства — від виробництва й управління до комунікації з клієнтами та партнерськими структурами. У науковій площині цифрову трансформацію розглядають як комплексний процес зміни бізнес-моделей, організаційної культури та стратегій розвитку підприємства під впливом інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) і концепції Індустрії 4.0.

Сутність цифрової трансформації полягає не лише у впровадженні нових технологічних інструментів, а й у формуванні нової логіки створення вартості, орієнтованої на інноваційність, гнучкість і клієнтоцентричність. У цьому контексті підприємства переходять від традиційних моделей функціонування до екосистемного підходу, у якому цифрові технології виступають базисом для взаємодії між усіма учасниками бізнес-процесу. Вона створює передумови для побудови економіки знань, сприяє формуванню інноваційного середовища та забезпечує сталий розвиток бізнесу в умовах глобальної цифрової економіки.[3].

Industry 4.0 розглядається як системний підхід до формування “розумного підприємства”, яке здатне до автономної взаємодії компонентів виробничої екосистеми, аналізу великих даних і прийняття рішень у реальному часі.

Суттєвою особливістю Industry 4.0 є цифровізація та автоматизація всіх рівнів виробничого циклу, включно з проектуванням, виробництвом, управлінням ланцюгами постачання та обслуговуванням кінцевого споживача. Вона передбачає тесну взаємодію фізичних об’єктів та цифрових систем через Інтернет речей (IoT), промислові сенсори, роботизовані модулі та системи штучного інтелекту.

Industry 4.0 являє собою концептуальну модель сучасного виробництва, у якій цифрові технології та інноваційні підходи формують основу конкурентоспроможності підприємств. Її впровадження дозволяє досягати високого рівня ефективності, гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, створюючи умови для розвитку цифрового підприємництва в умовах глобальної економіки знань.[4].

Сучасне підприємництво функціонує в умовах швидкої цифровізації, де ключові технології визначають ефективність, гнучкість і конкурентоспроможність бізнес-процесів. Впровадження технологічних інновацій дозволяє компаніям трансформувати традиційні операційні та управлінські моделі, оптимізувати витрати та створювати нові джерела доходів. [5].

Цифрова трансформація підприємств суттєво змінює традиційні підходи до управління, маркетингу, логістики та фінансів, що є невід’ємною складовою розвитку цифрового підприємництва. Інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), платформних рішень та аналітичних інструментів зумовлює формування нових управлінських парадигм, орієнтованих на ефективність, гнучкість та адаптивність організацій. Цифрова епоха зумовлює комплексну трансформацію управлінських, маркетингових, логістичних та фінансових функцій підприємства, спрямовану на підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах динамічних ринкових середовищ. Інтеграція цифрових технологій стає основним інструментом формування стратегії сталого розвитку сучасного підприємництва. [6].

Сучасне цифрове підприємництво ґрунтується на активному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), платформних рішень та аналітичних інструментів у всі аспекти діяльності підприємства. Реальні приклади таких компаній демонструють, яким чином цифрові технології забезпечують оптимізацію бізнес-процесів, підвищення ефективності та створення нових джерел конкурентної переваги.

Американська корпорація Amazon є світовим лідером у сфері електронної комерції та цифрових платформ. Компанія інтегрувала цифрові технології у всі аспекти своєї діяльності: від автоматизації складів і логістики до персоналізації пропозицій для користувачів на основі алгоритмів штучного інтелекту та аналізу великих даних. Amazon демонструє високу ефективність масового індивідуального обслуговування клієнтів, автоматизацію операцій і глобальне масштабування бізнесу за рахунок цифрових платформ.

Компанія Uber використовує цифрові технології для створення платформи спільного користування транспортними послугами, що забезпечує взаємодію між водіями та пасажиром в режимі реального часу. Використання мобільних додатків, GPS-трекінгу та алгоритмів оптимізації маршрутів дозволяє підвищити ефективність логістичних процесів, знизити операційні витрати та забезпечити динамічне управління попитом.

Monobank — український мобільний банк, що функціонує виключно у цифровому середовищі, без фізичних відділень. Використання мобільних додатків, цифрових платформ для обслуговування клієнтів, аналітики фінансових даних та автоматизації банківських процесів дозволяє забезпечити

швидкий доступ до фінансових послуг, персоналізацію продуктів і високий рівень зручності для користувачів. Monobank ілюструє ефективність фінтех-моделі у цифровому підприємстві.

Таким чином, практична діяльність цих компаній підтверджує, що інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси є ключовим чинником конкурентоспроможності, здатним забезпечити підприємствам гнучкість, швидку адаптацію до змін ринку та створення нових джерел вартості. [7].

Цифровий бізнес в Україні перебуває на етапі активного розвитку, що обумовлено зростанням проникнення інформаційно-комунікаційних технологій, поширенням мобільного інтернету та підвищенням рівня цифрової грамотності населення. Незважаючи на існуючі виклики, такі як регуляторні обмеження та недостатнє фінансування інноваційних проєктів, перспективи розвитку цифрового бізнесу в Україні оцінюються як високі з точки зору його здатності формувати нові ринки, підвищувати ефективність підприємств та сприяти інтеграції країни в глобальну цифрову економіку.

Ключові напрями перспективного розвитку цифрового бізнесу в Україні включають: розвиток електронної комерції та цифрових платформ; швидке зростання онлайн-торгівлі та платформних сервісів створює умови для масштабування бізнесу та виходу на міжнародні ринки; використання сучасних e-commerce рішень, маркетплейсів та систем логістики сприяє оптимізації операційних процесів та розширенню клієнтської бази; впровадження фінтех-рішень. Українські фінансові технології (fintech) демонструють високий потенціал для розвитку цифрових банків, мобільних платіжних систем, краудфандингових платформ та блокчейн-сервісів. Це дозволяє забезпечити доступність фінансових послуг, зменшення транзакційних витрат та підвищення фінансової інклюзії населення.

Підвищення рівня цифрової грамотності та доступ до хмарних технологій створює можливості для автоматизації бізнес-процесів, розвитку онлайн-продажів та інтеграції в глобальні ланцюги створення вартості. Цей напрямок сприяє підвищенню конкурентоспроможності МСП на національному та міжнародному ринках.

Український ринок інформаційних технологій має значний потенціал для формування стартап-екосистеми, орієнтованої на глобальний ринок. Підтримка інноваційних ініціатив, венчурне фінансування та інтеграція з міжнародними цифровими платформами дозволяють створювати інноваційні продукти та послуги світового рівня.

Завдяки розвитку цифрової інфраструктури, стандартизації даних та підвищенню рівня кібербезпеки, українські підприємства мають можливість участі у глобальних ланцюгах доданої вартості, формуючи нові джерела доходу та підвищуючи конкурентоспроможність країни на міжнародному рівні.

Таким чином, перспективи розвитку цифрового бізнесу в Україні визначаються високим потенціалом інновацій, доступом до цифрових технологій та можливістю інтеграції у глобальну економіку знань. Успішна реалізація цього потенціалу потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток технологічної інфраструктури, нормативно-правове забезпечення, навчання персоналу та підтримку інноваційних ініціатив. [8].

Проведений аналіз цифрового підприємництва в умовах Четвертої промислової революції дозволяє зробити кілька ключових узагальнень. По-перше, цифрове підприємництво виступає стратегічним напрямом розвитку сучасної економіки, що ґрунтується на інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики великих даних, штучного інтелекту, хмарних платформ та блокчейн-рішень у бізнес-процеси. Воно забезпечує високу ефективність управління, гнучкість організаційних структур, масштабованість бізнесу та швидку адаптацію до змін ринкового середовища.

По-друге, цифрове підприємництво характеризується рядом основних ознак, серед яких орієнтація на інновації, використання даних як ключового ресурсу, глобальна інтеграція бізнес-процесів, автоматизація та дистанційність операцій, а також мережевий характер діяльності. Види цифрових бізнес-моделей — e-commerce, цифрові платформи, SaaS, fintech, моделі підписки та freemium — демонструють різноманітні способи створення та отримання економічної цінності в цифровому середовищі.

По-третє, впровадження цифрових технологій у сферу управління, маркетингу, логістики та фінансів формує нові управлінські парадигми, що забезпечують персоналізацію послуг, ефективну взаємодію зі споживачем, оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення прозорості фінансових процесів. Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою бар'єрів, серед яких організаційні, технологічні, фінансові, регуляторні та соціально-психологічні обмеження.

Таким чином, цифрове підприємництво в умовах Четвертої промислової революції є динамічним і перспективним напрямом розвитку економіки, який відкриває нові можливості для

інновацій, глобальної інтеграції та підвищення ефективності бізнес-процесів. Успішна реалізація потенціалу цифрового підприємництва потребує системного підходу, що поєднує технологічну, організаційну та людську складові розвитку підприємств.

Список літературних джерел:

- 1.Чепелюк М. І. Цифрове перетворення бізнес-структур України: бар'єри та рушійні сили. *БІЗНЕСІНФОРМ* № 8. 2021. С. 53. (дата звернення: 15.10.2025).
- 2.Величко К., Цибульська Е. ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ КОМПАНІЙ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-39> (дата звернення: 18.10.2025). (дата звернення: 15.10.2024).
- 3.Dubnitskyi V., Zakharchenko V. The Formation of Modern HighTech Industrial Production Within the "Industry 4.0" Concept Implementation. *Economics: time realities*. 2024. Vol. 6, no. 76. P. 5–16. URL: <https://doi.org/10.15276/etr.06.2024.1> (дата звернення: 10.10.2024).
- 4.Тардаскіна Т. М., Алхімова В. В. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ. *Agrosvit*. 2023. № 22. С. 85–91. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.85> (дата звернення: 18.10.2025). (дата звернення: 09.09.2025).
- 5.Котелевець Д. О. Основні бар'єри розвитку цифрової економіки в Україні | *Modern Economics. Modern Economics | Електронне наукове фахове видання з економічних наук*. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/main-barriers-to-the-development/> (дата звернення: 17.10.2025).
- 6.Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2024/oct/36215/zbirnikml2024fin1111.pdf> (дата звернення: 09.10.2025).
- 7.Ukrainian FinTech Industry Navigator. *IT Ukraine Association*. URL: https://itukraine.org.ua/files/Ukrainian_FinTech_Industry_Navigator.pdf (дата звернення: 09.04.2025).
- 8.ВПЛИВ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЗМІН ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).

Без'язична Анастасія Сергіївна, бакалавр

Одеський національний економічний університет

Науковий керівник – к.е.н., ст.викладач Бондаренко П.В.

ФІНАНСОВИЙ ІНЖИНІРИНГ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

У сучасних умовах функціонування страхового ринку України якісний та кількісний аналіз фінансових результатів страхових компаній, які складають фінансову звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), набуває принципового значення: запровадження стандартів вимагає не лише прозорості, а й детального моделювання внутрішніх механізмів формування прибутку та витрат. Ключова проблема полягає в ускладненні ідентифікації та оцінки прямих і непрямих впливів численних фінансових факторів і у відсутності єдиного механізму моделювання взаємодії компонентів фінансового результату (прибуток від страхової діяльності, чистий інвестиційний дохід, інші операційні статті) та їх інтегрального впливу на чистий прибуток періоду. Традиційні підходи часто не враховують специфіки МСФЗ щодо визнання доходу, формування страхових резервів, обліку перестраховувальних витрат та податкових зобов'язань, що суттєво обмежує можливості стратегічного планування керівництва й підвищує вразливість страхової компанії перед регуляторними ризиками та посиленням конкуренції.

У цьому контексті розроблення систематичних адитивних факторних моделей набуває особливого значення, оскільки вони дозволяють структуровано та прозоро відобразити характер та інтенсивність впливу окремих компонентів прибутковості страхової компанії, виявити потенційні резерви оптимізації, підвищити якість фінансового контролю та обґрунтувати ефективні управлінські рішення у межах міжнародних стандартів.

Аналіз сучасної літератури засвідчує зростання наукового інтересу до поглибленого моделювання й оцінки прибутковості та ризиків у страхуванні, зокрема в умовах переходу на Міжнародні стандарти фінансової звітності МСФЗ. У статті Бакалової Н. М. запропоновано інтегровану модель фінансового аналізу страхової компанії, яка спирається на динамічний та сценарний підходи для дослідження змін активів, зобов'язань і структури грошових потоків. Авторка наголошує на значенні багаторічного стохастичного моделювання для оптимізації управлінських рішень і підвищення платоспроможності та конкурентоспроможності підприємств [1].

У працях І. Рудя та Т. Григоренко системно досліджено практику формування та використання фінансових результатів страхових компаній України. Проаналізовано структурну динаміку доходів і витрат, застосування аналітичних коефіцієнтів для оцінки операційної та фінансової ефективності, а також методологічні складнощі ідентифікації джерел прибутку та механізмів витратоутворення.

Особливу увагу приділено інтеграції сучасних інформаційних систем, що забезпечують автоматизацію аналітичних процесів, і виокремлено ключові проблеми підготовки достовірної управлінської звітності відповідно до вимог МСФЗ: узгодження внутрішніх облікових процедур, підвищення якості даних та посилення організаційно-методичного супроводу [5].

Метод оцінки управління фінансовими та економічними результатами страхової компанії, запропонований І. Семенча, спирається на системний підхід до ідентифікації ключових фінансових чинників, посилення ролі аналітичної звітності та впровадження кількісних моделей для деталізованої оцінки впливу тарифної політики, операційних витрат, перестраховування та інвестиційних доходів на чистий фінансовий результат. Автор наголошує на необхідності застосування сценарного аналізу та аналізу чутливості, узгодженого відображення показників у внутрішній та зовнішній звітності, а також на посиленні механізмів внутрішнього контролю та застосуванні зворотного тестування моделей як передумови для обґрунтованого прийняття управлінських рішень і підвищення фінансової стійкості підприємства. [6].

У публікації Литвинової І., Козуба В. та Козуба С. представлено комплексний аналіз діяльності ПрАТ «СГ „ТАС“». Обґрунтовано методологію оцінки перспектив розвитку на підставі детального дослідження структури доходів і витрат, формування страхових резервів та взаємозв'язків між елементами фінансової звітності. Автори виокремлюють роль адитивних факторних моделей як інструмента для кількісної ідентифікації резервів оптимізації фінансових результатів і формування стратегічних рішень, що відповідають вимогам Міжнародних стандартів фінансової звітності [4].

Татарін Н. та Підручний К. досліджують особливості фінансової діяльності українських страхових компаній, концентруючись на практичних заходах удосконалення інструментів контролю та методик оцінки прибутковості страхового бізнесу. Автори обґрунтовують необхідність запозичення і адаптації досвіду країн ЄС у моделях фінансової звітності з метою підвищення об'єктивності та порівнянності оцінок фінансової стабільності й ефективності страхових компаній [7].

Наукові підходи ґрунтуються на багатофакторному системному моделюванні фінансової діяльності, застосуванні адитивних та динамічних моделей і на інтеграції сучасних ІТ-рішень для автоматизації аналітичних процесів. Застосування цих методів дозволяє комплексно оцінювати вплив економічних і управлінських чинників на фінансові результати страхової компанії, підвищувати достовірність і якість фінансової звітності, а також зміцнювати її фінансову стійкість і сприяти сталому розвитку в умовах конкурентного ринку та посилених вимог до звітності.

Метою нашого дослідження є розробка комплексу адитивних моделей для факторного аналізу фінансових результатів ПрАТ «СГ „ТАС“», що складає звітність за МСФЗ, із системним визначенням каналів впливу ключових фінансових факторів на показники прибутковості, ліквідності та капіталізації. У межах поставленої мети робота спрямована на ідентифікацію кінцевих і проміжних драйверів результату, кількісну атрибуцію їх внеску та формулювання обґрунтованих управлінських рекомендацій щодо оптимізації структури доходів, витрат і капіталу [3].

Теоретична платформа базується на принципах фінансового інжинірингу, який поєднує адитивні факторні моделі, динамічну декомпозицію показників і методи оптимізації. Адитивні моделі забезпечують лінійну розкладку змін у кінцевих показниках на внески окремих компонент (премії, виплати, чисті перестраховальні витрати, інвестиційні доходи, інші фінансові й операційні статті, податки), що корелює з вимогами коректного відображення елементів у звітності за МСФЗ. Динамічні компоненти моделі враховують часові лаги та сезонність, а також дозволяють моделювати ефекти накопичення і трансформації ризиків у часі [2].

Методика моделювання передбачає застосування чотирьох взаємопов'язаних рівнів моделей: результат страхової діяльності; чистий результат від страхування та інвестицій; прибуток до оподаткування; чистий прибуток року. Кожна модель деталізується через функціональні залежності від внутрішніх і зовнішніх факторів та включає процедури нормалізації часових рядів, стандартизації показників і зваженого ранжування факторів за економічним ефектом. Для перевірки стійкості висновків застосовано аналіз чутливості, сценарне моделювання та зворотне тестування (back-testing) на даних за період 2022–2024 р.р. [8– 9].

Практична реалізація моделей на базі внутрішніх даних ПрАТ «СГ „ТАС“» дала змогу провести кількісну атрибуцію змін чистого результату й визначити пріоритетні резерви підвищення ефективності. Виявлено, що найбільшу частку коливань формують тарифні рішення і динаміка страхових виплат; інвестиційні доходи виконують роль стабілізатора в періоди ринкових флуктуацій, тоді як зміни у структурі перестраховування мають подвійний ефект залежно від умов контрактів. Крім того, моделювання дозволило проаналізувати межі оптимізації за умов обмежень на капітал і ризик, що важливо для прийняття практичних рішень у менеджменту [4].

На підставі отриманих результатів запропоновано управлінські заходи: інтеграція модулів факторного аналізу в інформаційні системи компанії з автоматизованою генерацією аналітичних звітів; впровадження процедур регулярного зворотного тестування та валідації моделей; використання оптимізаційних алгоритмів для підбору тарифних параметрів і перестраховальних умов з урахуванням обмежень по капіталу; посилення стандартів якості даних і документування припущень моделей згідно з вимогами МСФЗ.

Обмеження дослідження пов'язані з якістю й повнотою вихідних даних, необхідністю адаптації припущень моделей до змін регуляторного середовища та потенційною нелінійністю взаємодій у екстремальних сценаріях. Тому подальші дослідження доцільно спрямувати на інтеграцію методів машинного навчання для виявлення нелінійних залежностей, розвиток індикаторів раннього попередження операційних і ринкових ризиків та розробку адаптивних процедур прогнозування.

Можно зробити висновок, що фінансовий інжиніринг показників фінансової діяльності страхової компанії виступає як комплексна методика, спрямована на синтез кількісних моделей, інформаційних технологій та управлінських процедур з метою забезпечення системного аналізу, прогнозування та оптимізації фінансових результатів. У сучасних умовах підвищеної волатильності ринків і посилення регуляторних вимог така методологія покликана не лише пояснити джерела змін у прибутковості, ліквідності та капіталізації, а й надати менеджменту практичні алгоритми прийняття рішень з урахуванням ризик-обмежень та вимог МСФЗ.

Структура методики передбачає побудову ієрархії взаємопов'язаних моделей на чотирьох рівнях результату: результат страхової діяльності; чистий результат від страхування та інвестицій; прибуток до оподаткування; чистий прибуток року. Кожна з моделей деталізує функціональні залежності між компонентами звітності та зовнішніми макро- і ринковими чинниками, включає процедури розподілу на змінні прямого і зворотного впливу та застосовує вагове ранжування чинників за їхніми економічними ефектами. Така компонувальна архітектура дає змогу здійснювати як агрегацію (синтез загальних трендів), так і дисагрегацію (виявлення внутрішніх драйверів змін).

З управлінської точки зору фінансовий інжиніринг забезпечує підґрунтя для впровадження інтегрованих аналітичних модулів в інформаційні системи страхової компанії, автоматизації побудови звітів для менеджменту та ради директорів, встановлення процедур регулярного back-testing і валідації моделей. Оптимізаційні алгоритми, інтегровані в процес прийняття рішень, дають змогу знаходити компромісні рішення щодо тарифів, перестрахування та алокації інвестицій з урахуванням обмежень щодо капіталу і ризику, що підвищує оперативну ефективність і довгострокову стійкість компанії.

Водночас необхідно враховувати обмеження й ризики застосування моделей: якість і повнота вихідних даних, залежність результатів від припущень моделей, можливі нелінійні взаємодії чинників у кризових сценаріях, а також потребу в адаптації моделей до змін у регуляторному полі та ринкових умовах. Ці обмеження зумовлюють необхідність розробки процедур контролю якості даних, регулярної ретроспективної оцінки моделей та інтеграції елементів адаптивного навчання.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні методичного апарату шляхом інтеграції методів машинного навчання для виявлення нелінійних залежностей і кластерного аналізу поведінкових патернів клієнтських портфелів, розвитку індикаторів раннього попередження операційних і ринкових ризиків, а також формалізації процедур адаптивного прогнозування. Крім того, доцільно дослідити питання узгодження внутрішніх аналітичних моделей з вимогами МСФЗ щодо розкриття інформації та взаємодії з регуляторними сценаріями.

Узагальнюючи, фінансовий інжиніринг показників фінансової діяльності на основі інтегрованих адитивних і динамічних моделей формує ефективну науково-прикладну платформу для діагностики джерел змін у фінансових результатах і вироблення стратегічно обґрунтованих управлінських рішень. Такий підхід сприяє підвищенню достовірності звітності, зміцненню фінансової стійкості та зростанню конкурентоспроможності страхової компанії.

Список літературних джерел:

1. Бакалова Н. М. Модель фінансового аналізу страхової компанії (2020). *Вісник Хмельницького національного університету*. № 5. С. 243-252. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/47-8.pdf> (дата звернення: 04.10.2025)
2. Міжнародні стандарти фінансової звітності. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text (дата звернення: 04.10.2025)
3. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist> (дата звернення: 29.09.2025)
4. Річна фінансова звітність ПрАТ «СГ «ТАС». URL: <https://sgtas.ua/finance-of-company/finansovi-pokazniki/> (дата звернення: 29.09.2025)

5.Рудь І., Григоренко Т. Використання та формування фінансових результатів у страхових компаніях України (2023). *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Т. 2, № 4. С. 38–45. URL: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230204.05> (датазвернення: 04.10.2025).

6.Семенча І. Методика оцінки стану управління фінансово-економічними результатами діяльності страхової компанії (2022). *Економіка та суспільство*. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-49> (дата звернення: 29.09.2025).

7.Татарин Н., Підручняк К. Особливості фінансової діяльності страхових компаній в Україні (2022). *Молодий вчений*. № 5 (105). С. 30–35. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-5-105-6> (дата звернення: 29.09.2025).

8.Litvinova I., Kozub V., Kozub S. Analysis of the activity of the insurance company and prospects of its development on the market of insurance services (on the example of PJSC “Insurance Group “TAS”) (2023). *Economics of Development*. Vol. 22, no. 1. URL: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2023.38> (date of access: 04.10.2025).

9.Tiutiunyyk Y., Tiutiunyyk S., Zoria S. DIRECTIONS OF ANALYSIS OF THE PROFITABILITY OF INSURANCE COMPANY ACTIVITIES (2024). *Market Infrastructure*. No. 76. URL: <https://doi.org/10.32782/infrastruct76-13> (date of access: 29.09.2025).

Берега Л.П., студент

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – к.е.н., доцент Акіліна О.В.

СУЧАСНІ ЕЛЕКТРОННІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ЦИФРОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Актуальність використання сучасних електронних інструментів забезпечення ефективної комунікації в цифровому підприємстві пояснюється зростаючою потребою у швидкому та якісному обміні інформацією між усіма учасниками бізнес-процесів, підвищенням рівня цифровізації управління та необхідністю адаптації до нових реалій ринку. В умовах глобалізації, дистанційної співпраці та розвитку гібридних форматів роботи ефективна комунікація стає ключовим чинником успішного функціонування підприємства. Використання сучасних електронних інструментів, таких як корпоративні месенджери, CRM-системи, платформи для спільної роботи, хмарні сервіси та штучний інтелект, дозволяє не лише оптимізувати внутрішню взаємодію між співробітниками, а й підвищити рівень клієнтоорієнтованості та швидкість прийняття управлінських рішень. Це сприяє формуванню ефективного інформаційного простору, покращенню командної роботи, зменшенню комунікаційних бар'єрів і підвищенню продуктивності праці. Таким чином, впровадження сучасних електронних інструментів комунікації є актуальним напрямом розвитку цифрового підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність, інноваційність та здатність ефективно реагувати на виклики цифрової економіки.

У сучасних наукових дослідженнях цифровізацію (digitalization) переважно трактують як соціально-економічну трансформацію, зумовлену широким впровадженням і використанням цифрових технологій, зокрема технологій створення, обробки, обміну та передачі інформації. При цьому більшість науковців наголошують, що для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до нових умов ведення бізнесу цифровізацію слід розглядати з позиції стратегічного підходу [1, с. 3]. Однією з основних переваг цифрової трансформації є можливість підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Завдяки використанню сучасних цифрових інструментів підприємства можуть автоматизувати рутинні операції, зменшити кількість ручної роботи та оптимізувати внутрішні процеси, що в результаті забезпечує економію ресурсів і підвищення продуктивності. Важливою складовою цього процесу є перехід від традиційних форм обслуговування до цифрових каналів взаємодії – мобільних застосунків, чат-ботів, соціальних мереж і вебплатформ. Зростання обсягів інформації, яку щодня генерують підприємства, створює потребу у впровадженні нових підходів до її збору, аналізу та використання. Розвиток технологій аналітики даних і концепції BigData відкриває перед бізнесом нові можливості для отримання глибоких інсайтів щодо поведінки споживачів, тенденцій ринку та ефективності внутрішніх процесів [2, с. 2]. Тісний взаємозв'язок між цифровою трансформацією та інноваційним розвитком формує основу конкурентних переваг сучасного підприємства. Ті організації, які активно впроваджують інновації, експериментують із новими технологічними рішеннями та відкриті до змін, здобувають стійкі позиції на ринку та підвищують свою здатність до довготривалого розвитку в умовах цифрової економіки. Останні роки характеризуються стрімким розвитком інформатизації суспільства, що істотно впливає на організаційні та методичні підходи до планування й здійснення управлінської діяльності. У сучасному інформаційному середовищі ключове місце посідає інформаційна парадигма управління, яка визначає ефективність прийняття рішень і координації процесів. Активний розвиток науково-технічного прогресу, впровадження новітніх

технологій і зростання швидкості отримання та обробки даних зумовлюють необхідність використання сучасних цифрових інструментів, що дозволяють менеджерам спрощувати виконання щоденних завдань і підвищувати результативність управління. Як наслідок, провідне значення серед ресурсних складових організаційно-методичних процесів набувають інформація, знання та ефективний доступ до них. Події останніх років продемонстрували, що природних, трудових і фінансових ресурсів недостатньо для забезпечення стабільного розвитку організацій. Однією з головних причин цього є нерівномірний розподіл ресурсів і недосконалість системи їх обліку, що обмежує можливості ефективного управління. У сучасних умовах переходу до суспільства, орієнтованого на оптимізацію процесів, особливої ваги набуває створення дієвих систем для визначення потреб працівників і організацій загалом.

У процесі формування ефективної комунікації в підприємстві ключову роль відіграє використання сучасних електронних інструментів. Саме цифрові лідери активно впроваджують різноманітні платформи для покращення внутрішньої взаємодії, управління інформаційними потоками та підвищення продуктивності командної роботи. До таких інструментів належать комунікаційні засоби, як-от електронна пошта, месенджери, а також колаборативні платформи на зразок Slack чи Microsoft Teams, які забезпечують швидкий обмін інформацією та підтримують спільну роботу в реальному часі інформації [3, с. 7]. В умовах інформаційного суспільства цілком закономірним є застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема використання систем автоматизації відносин із клієнтами – CRM (Customer Relationship Management) – «управління взаємовідносинами з клієнтами». Основна мета CRM-системи – створення єдиної екосистеми по залученню нових та розвитку існуючих клієнтів. Оскільки CRM-система забезпечує швидкий доступ до даних, користувачам стає набагато простіше співпрацювати між собою – як наслідок, підвищується продуктивність та ефективність деяких процесів. Ще один вагомий аргумент на користь CRM-системи полягає в тому, що ця система підходить для компаній будь-якого розміру та будь-якої галузі – банки, агентства нерухомості, транспортні компанії, телекомунікаційні компанії, медичні та державні установи та багатьох інших [4, с. 2]. Для координації завдань і проєктів активно використовуються сервіси Trello, Asana, Jira, що сприяють підвищенню прозорості процесів і злагожденості команд. У напрямі аналітики даних підприємства застосовують інструменти GoogleAnalytics, AdobeAnalytics, які дозволяють відстежувати ефективність комунікаційних стратегій, аналізувати взаємодію з клієнтами та оптимізувати бізнес-процеси [5, с. 3]. Важливу роль у підтримці комунікації з цільовою аудиторією відіграють соціальні мережі – Facebook, X (Twitter), Instagram, YouTube – що стають платформами для зворотного зв'язку, побудови репутації бренду та залучення клієнтів. Хмарні сервіси, такі як Dropbox і Google Drive, забезпечують зручне зберігання, обмін та спільне використання документів, що підвищує мобільність і доступність. Крім того, інструменти автоматизації маркетингових процесів – SEO, Email Marketing, HubSpot, Content Marketing, Marketo, PPC Marketing, SMM – допомагають створювати персоналізовані комунікаційні стратегії, а сервіси SEMrush та Ahrefs дають змогу аналізувати конкурентне середовище та ефективність онлайн-взаємодії [6, с. 4]. Таким чином, сучасні електронні інструменти комунікації є ключовим фактором ефективного функціонування цифрового підприємства. Вони забезпечують швидкий обмін інформацією, сприяють узгодженій роботі команд, підвищують ефективність управлінських рішень і формують конкурентні переваги, відкриваючи нові можливості для розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

Ефективність впровадження будь-якої інформаційної системи визначається як досягненням запланованих результатів її функціонування, так і обсягом ресурсів, необхідних для розвитку та підтримки системи [7, с. 5]. Оцінювання ефективності є ключовим етапом управління інформаційними технологіями, оскільки дозволяє виявити результативність прийнятих управлінських рішень, визначити економічну доцільність впровадження та експлуатації системи, а також оцінити її вплив на загальну продуктивність підприємства. Такий аналіз допомагає зрозуміти, чи досягнуто очікуваного рівня автоматизації, чи покращено інформаційні потоки, наскільки підвищилася якість управління та рівень задоволеності користувачів. Найбільш розширена класифікація методів оцінки ефективності поділяє їх на три групи. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити впроваджену інформаційну систему з різних аспектів її функціонування, враховуючи як кількісні, так і якісні показники. (табл.1).

Наведена класифікація методів оцінки ефективності дозволяє комплексно підходити до аналізу впровадження та розвитку інформаційних систем. Використання фінансових, якісних та імовірісно-статистичних методів дає змогу оцінити як економічну доцільність і очікувані результати, так і якісні аспекти функціонування системи, а також прогнозувати потенційні ризики. Разом із тим слід

враховувати, що кожен із методів має свої обмеження, зокрема складність досліджень, суб'єктивізм оцінок та необхідність ретельного аналізу ризиків, що підкреслює важливість комплексного застосування цих підходів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Таблиця 1

Класифікація методів оцінки ефективності

№	Група методів оцінки ефективності	Опис та призначення
1	Методи фінансового аналізу	Дозволяють оцінити економічну доцільність впровадження системи, враховують витрати на розробку та експлуатацію, а також очікуваний фінансовий ефект від оптимізації бізнес-процесів.
2	Методи якісного аналізу	Орієнтовані на оцінку впливу системи на якість управлінських рішень, ефективність внутрішньої комунікації, рівень задоволеності користувачів та організаційну культуру.
3	Імовірнісно-статистичні методи аналізу	Застосовуються для прогнозування ймовірності досягнення певних результатів, оцінки ризиків та варіативності показників ефективності системи в різних умовах.

Джерело: узагальнено авторами

Отже, сучасні цифрові підприємства потребують ефективної комунікації та широкого використання електронних інструментів для оптимізації внутрішніх і зовнішніх процесів. Використання корпоративних месенджерів, колаборативних платформ, аналітичних інструментів та хмарних сервісів підвищує продуктивність команд, швидкість прийняття управлінських рішень і рівень клієнтоорієнтованості. Цифровізація забезпечує стратегічні переваги, відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та зміцнює його конкурентоспроможність. Оцінка ефективності впровадження інформаційних систем із застосуванням фінансових, якісних та імовірнісно-статистичних методів дозволяє комплексно аналізувати результати, враховувати ресурси та прогнозувати ризики, підкреслюючи важливість системного підходу до управління цифровими трансформаціями.

Список літературних джерел:

1. Коляденко, С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 106–107.
2. БУТРИМЕНКО, Роман; СМІРНОВА, Поліна. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємства. Економіка та суспільство, 2024, 59.
3. МОСКАЛЕНКО, Олександр Миколайович, et al. Використання Google інструментів для освітнього процесу: Google Classroom як інноваційне рішення для дистанційного навчання. Академічні візії, 2023, 19.
4. КОШЕЛЄВ, Максим; БУРАК, Назарій Євгенович. Огляд особливостей сучасної CRM системи Salesforce. 2021.
5. ІВАНОВА, Світлана; КІЛЬЧЕНКО, Алла; НОВИЦЬКА, Тетяна. Система Google Analytics 4—сучасний засіб відкритого доступу для моніторингу використання вебресурсу наукової електронної бібліотеки. Освіта. Інноватика. Практика, 2024, 12.10: 18–26.
6. ЛИСА, Світлана Сергіївна; КУЛІК, Анна Володимирівна. Ефективність SMM як інструменту збутової політики підприємства. 2022.
7. Верескун М.В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 1(11). С. 21–26.

Бондаренко Павло Валерійович, к.е.н, ст.викладач
Одеський національний економічний університет

ЗАХИСТ ФІНАНСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

У сучасних умовах цифровізації економіки страховий сектор стикається зі значним зростанням обсягів фінансової інформації, що стає об'єктом кіберзагроз. Фінансова інформація страхових компаній, яка включає персональні дані клієнтів, фінансові транзакції та комерційні таємниці, потребує надійного захисту для забезпечення фінансової стійкості та стабільності їхньої діяльності, підтримки довіри клієнтів і відповідності міжнародним стандартам, зокрема ISO/IEC 27001 [6] та Загальному регламенту захисту даних (GDPR) [8]. Кібератаки — зокрема витоки даних, фішинг та атаки типу «програми-вимагачі» (ransomware) — створюють суттєві ризики для операційної, фінансової та репутаційної безпеки компаній. Дослідження механізмів захисту фінансової інформації

є актуальним, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності страхових компаній і зміцненню стабільності фінансового ринку [1].

Захист фінансової інформації страхових компаній вимагає комплексного підходу, який охоплює технічні, організаційні, правові та економічні заходи [1].

Технічні методи включають шифрування даних із застосуванням алгоритмів AES-256 та захист каналів передачі за допомогою TLS/SSL; багатофакторну автентифікацію (MFA) як засіб підвищення безпеки доступу; системи виявлення й запобігання вторгненням (IDS/IPS) для моніторингу та блокування підозрілої активності в реальному часі; використання технологій блокчейн для забезпечення незмінності й прозорості транзакцій; а також регулярне резервне копіювання для відновлення даних після інцидентів.

Організаційні заходи передбачають розроблення політик інформаційної безпеки, навчання персоналу з протидії фішингу та соціальній інженерії, керування доступом за принципом найменших привілеїв і регулярні аудити систем.

Правові заходи включають дотримання стандартів ISO/IEC 27001, GDPR, PCI DSS та укладення угод про нерозголошення (NDA) [6].

Економічні методи охоплюють оцінку ризиків, страхування кіберризиків і інвестування в сучасні технології захисту [2].

Динаміка кіберзагроз і витрат на кібербезпеку в страховому секторі ілюструється даними за період 2021–2025 р.р.



Рис.1 Кількість кібератак в страховому секторі у 2021- 2025 р.р., тис. інцидентів США [7].

Кількість інцидентів: у 2021 р. зафіксовано 10 тис., у 2022 р. 15 тис., у 2023 р. 25 тис., у 2024 р. — 35 тис., прогнозне значення у 2025 р. — 45 тис. інцидентів.



Рис.2 Витрати на кібербезпеку в страховому секторі у 2021- 2025 р.р., млн. дол. США [7].

Витрати на кібербезпеку: 2021 р. 200 млн. дол. США, 2022 р. 250 млн. дол. США, 2023 р. 350 млн. дол. США, 2024 р. 450 млн. дол. США, 2025 р. 550 млн. дол. США.

Наведені дані підкреслюють необхідність посилення заходів захисту та адекватного фінансування кібербезпеки.

У контексті захисту фінансової інформації страхових компаній успішні кейси демонструють ефективність комплексних стратегій, що поєднують технічні, організаційні та страхові заходи. Нижче наведено приклади реальних або змодельованих кейсів на основі аналізу галузевих звітів і досліджень. Ці приклади ілюструють, як компанії запобігли або мінімізували наслідки атак, з акцентом на роль кіберстрахування та превентивних заходів.

Дані базуються на публічних звітах і аналітиці за 2021–2025 р.р., за якими кількість кібератак зросла на 350 %, тоді як впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) та багатофакторної автентифікації (MFA) дозволило зменшити частку успішних інцидентів у провідних компаніях на 40–60 % [5].

Перший приклад кейсу, пов'язано з SecureInsure — впровадження ШІ для протидії атакам типу «програми-вимагачі», Сполучені Штати Америки у 2023–2025 р.р.

SecureInsure, середня страхова компанія з фокусом на медичне страхування, зазнала хвилі атак типу «програми-вимагачі» в 2023 р., коли зловмисники намагалися зашифрувати дані клієнтів. Компанія впровадила платформу моніторингу загроз на основі машинного навчання (технології штучного інтелекту — ШІ), багатофакторну автентифікацію (MFA) та сегментацію мережі. Це дозволило виявляти аномалії в реальному часі й блокувати 95 % спроб вторгнення.

Ключові заходи:

- 1) інтеграція технологій ШІ для аналізу трафіку зменшила час реакції з 48 годин до 15 хвилин;
- 2) щорічні тренінги персоналу з протидії фішингу знизили частку інцидентів, пов'язаних із людським фактором, на 70 %;
- 3) поліс кіберстрахування, наданий компанією Coalition: покриття витрати на аудит у розмірі 150 тис. дол. США; оскільки атака не завершилася успішно, компанія уникла потенційних втрат, оцінених у 2 млн. дол. США.

Кількість успішних атак зменшилася з 12 у 2023 р. до 2 у 2025 р. Компанія покращила відповідність вимогам GDPR, уникнувши потенційних штрафів на 500 тис. дол. США [5].

Цей кейс демонструє, що превентивні інвестиції в розмірі 300 тис. дол. США на рік окупаються, скорочуючи потенційні втрати на 80 %.

Другий приклад кейсу пов'язано з Travelers, яка працює з третіми сторонами та застосування блокчейну для транзакцій у Великій Британії та США.

У 2024 р. компанія Travelers зазнала атаки на постачальника даних, під час якої зловмисники намагалися маніпулювати фінансовими транзакціями через API. Впровадження технології блокчейн для забезпечення незмінності даних та посиленій аудит третіх сторін (управління ризиками постачальників — vendor risk management) дозволили заблокувати атаку.

Ключові заходи:

- 1) інтеграція блокчейну забезпечила прозорість і незмінність транзакцій, що дозволяло миттєво виявляти фальсифікації;
- 2) щомісячний аудит постачальників відповідно до вимог ISO/IEC 27001 знизив ризики, пов'язані з третіми сторонами, на 50 %;
- 3) поліс кіберстрахування від Munich Re з лімітами покриття у 1 млн. дол. США; у цьому випадку страхове відшкодування не знадобилося через успішне запобігання інциденту.

Уникнено потенційного витоку даних і фінансових втрат, оцінених у 3 млн. дол. США. Звіт Munich Re за 2025 р. зазначає, що подібні заходи в секторі сприяли зменшенню впливу DDoS-атак на 30 %. Одночасно Travelers підвищила страхові премії на 15 % для клієнтів із відповідними інтегрованими системами, відображаючи зміну ризик-профілю та витрат на підтримку підвищеного рівня кібербезпеки [7].

Український приклад — ПриватБанк, як аналог для страхових компаній, у період 2022–2025 р.р.

Хоча ПриватБанк не є страховою компанією, він, маючи елементи надання страхових та фінансових послуг, успішно відбив понад 10 тис. DDoS-атак у 2022–2023 р.р. під час воєнних дій, що має практичну значущість для українських страховиків. Застосовано резервне копіювання, моніторинг на основі штучного інтелекту (ШІ) та поліс кіберстрахування від ПрАТ «СК «УСГ».

Ключові заходи:

- 1) використання гібридної хмарної інфраструктури з шифруванням дозволило відновити системи протягом 1 години;
- 2) співпраця з регуляторними органами забезпечило відповідність вимогам НБУ та уникнення санкцій;
- 3) поліс кіберстрахування покриття витрати на навчальні заходи й підвищення готовності на суму 500 тис. дол. США.

Мінімальні фінансові втрати, близько 200 тис. дол. США та збережено довіру клієнтів. За аналогією українські страховики можуть адаптувати перелічені заходи до специфічних локальних загроз і операційних умов [3].

Самий яскравий приклад кейсу пов'язано з фішинговою атакою у 2022 році, є прикладом того, як глобальний лідер у сфері кіберстрахування, American International Group (AIG), не лише надає страхові послуги, але й активно допомагає клієнтам у реагуванні на кіберінцидентів.

Наведений кейс базується на реальному інциденті з клієнтом AIG, коли фішинг призвів до інфікування мережі програмою-вимагачем (ransomware). Інцидент ілюструє значущість принципу найменших привілеїв (Least Privilege) як критичного елемента захисту та ефективності оперативного реагування AIG. Деталі запозичено з офіційних матеріалів AIG, зокрема зі звітів і кейс-стаді про

кіберзагрози, опублікованих у 2022–2025 р.р. За даними AIG, фішинг є одним із найпоширеніших векторів атак і за частотою перевищує випадки з ransomware, особливо в бізнес-емейл-компрометаціях (BEC).

У 2022 р. клієнт AIG, компанія з сектору виробництва або фінансових послуг; деталі анонімізовано, зазнав успішної фішингової атаки. Співробітник отримав шахрайський електронний лист, що імітував легітимне повідомлення, і перейшов за шкідливим посиланням або відкрив вкладення. Це надало зловмисникам доступ до корпоративної мережі. Через відсутність суворого дотримання принципу найменших привілеїв (коли користувачі мають лише мінімально необхідні права доступу) інцидент швидко поширився: програма-вимагач зашифрувала кілька серверів і заблокувала доступ до критичних даних. Зловмисники вимагали викуп у розмірі приблизно 200 000–2 000 000 дол. США у біткойнах, оцінки варіюються залежно від джерела інформації. Виробнича діяльність компанії була призупинена, що могло спричинити значні фінансові втрати, включно з простоем, юридичними витратами та репутаційними ризиками.

Цей кейс відображає загальну тенденцію 2022–2024 р.р., за даними AIG, фішинг і BEC стали основними драйверами кібервтрат, водночас середні вимоги викупу зростали на 20–30 % щорічно.

AIG забезпечила оперативну допомогу клієнтові, демонструючи практичну експертизу як постачальник кіберстрахових послуг у межах програми CyberEdge, запущеної у 1999 р. Клієнт одразу звернувся на цілодобову гарячу лінію AIG (1-800-CYBR-345), де команда фахівців координувала дії. Основні заходи включали:

1) ізоляцію та форензичний аналіз у співпраці з партнерами з цифрової криміналістики та постачальниками засобів виявлення вторгнень (IDS/IPS) виконано сегментацію мережі й ізоляцію заражених вузлів, що запобігло подальшому поширенню інциденту;

2) аналіз відновлення з резервних копій показав можливість відновлення даних із незаражених бекапів, що дозволило уникнути оплати викупу; AIG рекомендувала посилити політику бекапів, зокрема впровадити офлайн-копії та регулярну перевірку відновлюваності;

3) імплементацію принципу найменших привілеїв, у постінцидентному звіті AIG підкреслила, що надмірні права доступу посилили ризики, і надала рекомендації щодо впровадження Least Privilege, багатофакторної автентифікації (MFA) та регулярних аудитів доступу; за даними системи оцінки AIG CyberMatics® впровадження таких заходів може знижувати ризики на 50–70 %;

4) юридичну та регуляторну підтримку: AIG координувала роботу з юридичними консультантами щодо необхідності повідомлень відповідно до вимог GDPR та інших застосовних стандартів, наприклад, PCI DSS за релевантних обставин, а також організувала кредитний моніторинг і кол-центрну підтримку для клієнтів; поліс CyberEdge покрити витрати на форензіку, юридичні послуги та відновлення.

Заходи були частиною програми AIG Cyber Resiliency, що включає попередню оцінку ризиків у процесах андеррайтингу та оповіщення про вразливості в період дії полісу. У подібних кейсах AIG виявляла шкідливе програмне забезпечення (malware) у клієнтів із секторів вищої освіти та охорони здоров'я, що дозволяло здійснювати превентивне блокування інцидентів.

Клієнт відновив повну операційну діяльність без виплати викупу, з мінімізацією втрат до 100 000–200 000 дол. США, переважно витрати на відновлення, замість потенційних 5000000 дол. США. AIG покрила всі відповідні витрати в межах полісу, зокрема 150000–200000 дол. США на судово-цифрову експертизу та юридичні послуги. Починаючи з 2023 р., клієнт впровадив рекомендовані заходи, що дозволили знизити ризики в ланцюгу постачань на 59 %, за даними SecurityScorecard. У підсумку кейс продемонстрував, що превентивні інвестиції у 5–10 % ІТ-бюджету на кібербезпеку, можуть окупатися, зменшуючи втрати на 70–80 % [4].

AIG використовує цей приклад у звітах для ілюстрації еволюції фішингових атак, зростання на 350 % з 2021 р., але показано також, що комбінація страхових механізмів, технологій (моніторинг на основі ШІ) та організаційних заходів забезпечує ефективний захист.

Для українських компаній аналогічні підходи можуть бути адаптовані через локальних партнерів AIG із урахуванням геополітичних ризиків та специфіки місцевого ринку.

Штучний інтелект (ШІ) відіграє ключову роль у підвищенні ефективності захисту фінансової інформації страхових компаній. Системи на основі ШІ — платформи для аналізу великих даних і методи машинного навчання — дозволяють прогнозувати потенційні кібератаки шляхом виявлення аномалій у мережевому трафіку та поведінці користувачів. Наприклад, у кейсі SecureInsure моніторинг на основі ШІ скоротив час реагування з 48 годин до 15 хв., що знизило ймовірність успішного вторгнення на 95 %. Впровадження ШІ також автоматизує процедури аудиту й оцінки

ризиків, що, за оцінками, дозволяє знизити витрати на кібербезпеку на 20–30 % за рахунок зменшення ролі людського фактора [2].

Кіберстрахування є важливим інструментом мінімізації фінансових втрат від кіберінцидентів. Поліси, такі як CyberEdge від AIG або пропозиції Munich Re, покривають витрати на судово-цифрову експертизу (форензіку), юридичні послуги, відновлення даних і репутаційні збитки [7].

Українські страхові компанії можуть адаптувати міжнародні підходи з урахуванням локальних геополітичних загроз. Впровадження стандартів ISO/IEC 27001 і тісна співпраця з регулятором (НБУ) сприяють уникненню санкцій і підвищенню довіри клієнтів [1, 3]. Локальні продукти кіберстрахування можуть покривати витрати на навчання й відновлення, що є критично важливим для компаній з обмеженим бюджетом і підвищує їхню стійкість до інцидентів [7].

Можна зробити висновки, що комплексний підхід до захисту фінансової інформації, що включає технічні - ШІ, блокчейн, MFA, організаційні - принцип найменших привілеїв, навчання, правові GDPR, ISO/IEC 27001 та економічні – кіберстрахування, методи, дозволяє страховій компанії мінімізувати втрати від кібератак на 70–80%. Кейси, такі як AIG, демонструють, що інвестиції в превентивні заходи окупаються, забезпечуючи стійкість і довіру клієнтів.

Список літературних джерел:

- 1.Бондаренко П., Бондаренко В. (2021) Комп'ютерна інженерія у страхових компаніях. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова*. Випуск № 4. С. 40- 44.URL: <http://znp.nuos.mk.ua/archives/2021/4/7.pdf> (дата звернення 17.10.2025)
- 2.Кузнецов О. (2024) Кібербезпека в епоху штучного інтелекту. *Національні інтереси України*. №4(4). С. 341- 346. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/16201/16273> (дата звернення 18.10.2025)
- 3.ПриватБанк. Звіт про кібербезпеку 2022–2023: Стійкість до DDoS-атак в умовах війни. Київ : ПриватБанк, 2023. 20 с. URL: <https://privatbank.ua/security-reports> (дата звернення: 18.10.2025).
- 4.AIG Cyber Insurance Report 2023: Evolving Cyber Threats and Risk Management. New York : American International Group, Inc., 2023. 28 p. URL: <https://www.aig.com/cyber-insurance/reports> (дата звернення: 18.10.2025).
- 5.Cybersecurity Ventures. Cybercrime Report 2021–2025: Global Cyberattack Trends and Statistics. Sausalito : Cybersecurity Ventures, 2025. 45 p. URL: <https://cybersecurityventures.com/reports> (дата звернення: 18.10.2025).
- 6.ISO/IEC 27001:2022. (2022) Інформаційні технології. Методи захисту. Системи управління інформаційною безпекою. Вимоги. Женева : Міжнародна організація зі стандартизації, 2022. 34 с.
- 7.Munich Re. Cyber Risk and Insurance Market Outlook 2025. (2025) Munich : Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft. 32 p. URL: <https://www.munichre.com/cyber-risk> (дата звернення: 18.10.2025).
- 8.Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*. 2016. L 119. 89 p.

Бондарчук Інна Василівна, студент

Державний торговельно-економічний університет

Науковий керівник – к.е.н. Гончаренко Олена Віталіївна,

ДРАЙВЕРИ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ІТАЛІЇ

В XXI столітті цифрове підприємництво виступає ключовим драйвером економічного зростання, інноваційного потенціалу та конкурентоспроможності країн. Для переважної більшості країн світу, не кажучи вже про Європейський Союз, розвиток та підтримка даного сектору є надзвичайно важливими для країн, щоб вони могли залишатись конкурентоспроможними на міжнародній арені. Проте, навіть з наявністю високоосвічених працівників та сильної наукової бази, ЄС значно відстає від Китаю та Сполучених Штатів Америки за обсягами інвестицій у розвиток технологій та швидкістю комерціалізації інновацій. Ці розриви, а саме інноваційний та інвестиційний, створюють екзистенційні ризики для довгострокового процвітання регіону.

Особливо цікавим прикладом є Італія, як країна, що має одну з найбільших економік ЄС. Уряд Італії розглядає цифровізацію економіки як можливість країни стимулювати інновації, посилити інтеграцію в європейський цифровий простір, також це може допомогти подолати певні структурні слабкості національної економіки. Протягом останніх років уряд Італії активно працює над впровадженням низки програм та ініціатив, які направлені на підтримку технологічних стартапів, розвиток цифрових платформ, FinTech та електронного урядування. Особливу увагу вони звертають саме на інноваційні фінансові інструменти, такі як венчурний капітал, державні фонди цифрових інновацій, краудфандингові інструменти та інкубаційні програми [3, ст. 3-9; 13-15].

Цифрове підприємництво можна описати як створення й розвиток нових підприємств за допомогою різноманітних цифрових технологій, платформ та інноваційних рішень. Воно базується на частині процесів, що піддаються цифровізації та автоматизації, що дозволяє створювати різноманітні інноваційні

продукти та послуги, які мають високий потенціал і дуже швидко виходять на глобальний рівень. Саме цей тип підприємства є одним з найважливіших елементів переходу до інтелектуальної економіки, де основними ресурсами є інновації, технології та, найважливіше, знання [8].

У контексті звіту Маріо Драгі «Майбутнє конкурентоспроможності Європи» (вересень 2024), який був написаний спеціально на замовлення Європейської комісії, підкреслюється необхідність системних реформ, а саме радикальне збільшення приватних та державних інвестицій, приблизно до 800 млрд дол. на рік, та ліквідації регуляторних бар'єрів, що заважають європейським інноваційним компаніям діяти більш глобально. У своїй роботі Маріо Драг підкреслює, що для того, щоб дійсно ефективно та якісно профінансувати технологічний сектор, Європа має посилити свій Єдиний ринок та навіть створити власний Єдиний ринок капіталів.

Для Італії даний звіт має ключове значення. Його можна вважати одним з основних орієнтирів у формуванні нової інноваційної моделі економічного розвитку. У ньому описані основні проблеми, які характерні для італійської економіки, такі як: низька продуктивність праці, обмеження інвестицій, низький рівень цифровізації та фрагментованість державної політики.

Драгі зазначав, що Італія має всі можливості, щоб відігравати роль провідного хаба цифрового підприємництва у межах єдиного європейського ринку, але для цього Італії потрібно працювати над удосконаленням управлінської, освітньої та фінансової систем, які будуть активно стимулювати розвиток підприємницької діяльності, а не просто впроваджувати автоматизацію та технології. Однією із сильних сторін Італії є саме гарно розвинені мережі малого і середнього бізнесу (МСП), але значний їхній недолік полягає в критично низькому рівні цифрової готовності. Лише невелика частина підприємств в країні пройшла етап цифровізації, і навіть вони використовують хмарні сервіси чи аналітику даних на базовому рівні, що негативно впливає на розвиток цифрових підприємств. У своєму звіті Драгі рекомендує уряду Італії зосередити свою увагу на суттєвому стимулюванні венчурного капіталу, працювати над технологічним розвитком та зміцненням зв'язків між університетами, бізнесом та державним сектором, а також спростити регуляторні процедури.

Драгі також звернув увагу на цифрову політику, зазначивши, що вона повинна бути не просто допоміжним інструментом в економіці країн, а повноцінно інтегрована в загальноекономічну стратегію, що означає необхідність поєднання цифровізації та модернізації промисловості. Уряд Італії частково зміг реалізувати цей підхід у програмах «Transizione 4.0» та Національному плані відновлення та стійкості (PNRR). Маріо Драгі вказав на те, що фінансування цих програм варто переглянути, зменшивши залежність країни від короткострокових бюджетних стимулів і орієнтуючись більше на довгострокові інвестиційні механізми та стратегічні партнерства з європейськими інституціями, такими як Європейський інвестиційний банк (ЄІБ). Завдяки такому підходу Італія має отримати сталу підтримку на своєму шляху до цифровізації економіки.

Також у звіті окрему увагу приділили якісній підготовці робочих кадрів для цифрової економіки. В Італії відчувається значний брак кваліфікованих спеціалістів у таких галузях, як інформаційні технології (ІТ) та інженерія, що безпосередньо впливає на цифровізацію економіки країни. Маріо Драгі запропонував провести реформи системи освіти, впровадивши цифрові компетенції у шкільні та інноваційні програми, а також створити спеціальні освітні курси для навчання дорослого населення. Це питання досить актуальне в Італії, оскільки розвиток людського капіталу є важливим чинником для ефективного впровадження технологій та підвищення продуктивності в довгостроковій перспективі [1].

Італії вже частково вдалося поєднати між собою цифровізацію та модернізацію промисловості. Враховуючи те, що в країні домінують малі та середні підприємства (МСП), підтримка цифрових стартапів, розвиток електронної комерції та FinTech (Фінансових технологій) стають каталізаторами трансформацій, які стимулюють розвиток усталених галузей. Згідно з даними Європейської Комісії, країна показує поступове зростання цифровізації бізнесу через розвиток електронної комерції, FinTech, впровадження штучного інтелекту та «розумного» виробництва. Важливо також зазначити, що цифровізацію підприємництва підтримує не тільки держава, але й приватний сектор. Останній використовує акселераційні програми та спеціальні інноваційні хаби, а важливу роль у розвитку цифровізації також відіграє партнерство між університетом та підприємством [11].

Одним із секторів, на які найбільше вплинули процеси цифровізації, є промисловість. За рахунок програми «Industria 4.0», яка була розроблена спеціально для стимулювання впровадження у виробничі процеси автоматизації та цифровізації, зокрема робототехніки та Інтернету речей (IoT), особливо в машинобудуванні, високоякісному італійському виробництві («Made in Italy») та автомобільній промисловості, Італія змогла підвищити як продуктивність, так і якість та індивідуалізацію продукції [9, ст. 3-15].

Окрему увагу заслуговує FinTech (фінансові технології), що представляє фінансовий сектор. Після впровадження автоматизації та цифровізації почався швидкий розвиток FinTech-компаній, який забезпечив створення нових платіжних систем та цифрових платформ для кредитування малого та середнього бізнесу, що, своєю чергою, зробило фінансові послуги більш доступними. Також почали запроваджуватись стартапи, спрямовані на блокчейн-рішення, які змогли зробити фінансові операції безпечнішими та прозорішими [10].

Процеси цифровізації значною мірою також вплинули на туристичний сектор та логістику. Туристичний сектор вважається одним з найприбутковіших секторів Італії і має важливе значення для національної економіки країни. Він досяг найбільшого прогресу після початку пандемії COVID-19. Уряду Італії та приватним компаніям потрібно було швидко реагувати на ситуацію у світі та діяти згідно з новими правилами. Тоді почали з'являтися спеціальні цифрові платформи та системи для онлайн-бронювання, різноманітні застосунки з технологіями доповненої реальності, які дозволили монетизувати велику культурну спадщину Італії та оптимізувати туристичні потоки. Також відбулось впровадження цифрових маркетингових інструментів та штучного інтелекту (ШІ) для персоналізації сервісів. Пандемія COVID-19 вплинула і на прискорення переходу до електронної комерції. Уряд та приватні компанії почали залучати інвестиції у створення нових можливостей для цифрових логістичних стартапів. Одним з таких напрямів була програма «Остання миля». Вона включала в себе розробку інтелектуальних систем маршрутизації за допомогою ШІ, які б могли оптимізувати доставку в міських зонах [5, ст. 12-18].

Цифрове підприємництво здійснює суттєвий вплив на сегмент малого та середнього бізнесу (МСП) в Італії. Завдяки цифровізації, МСП отримують можливість виходити на міжнародні ринки, що супроводжується значною оптимізацією витрат та розширенням каналів взаємодії з потенційними клієнтами. Італійські підприємці МСП активно використовують глобальні маркетплейси, зокрема Amazon та Alibaba Group, оскільки ці платформи не лише надають доступ до широкої клієнтської бази, але й сприяють вирішенню складних операційних завдань, наприклад, у сфері логістики чи електронних платежів.

1. Держава реалізує спеціальні проєкти для підтримки МСП. Одним з ключових напрямків державної підтримки є Національний план відновлення та стійкості (PNRR). Відповідно до його положень, уряд Італії виділив близько 25% усіх коштів Європейського фонду на розвиток цифровізації. Основними напрямками цієї програми є розбудова цифрової інфраструктури, розширення мережі 5G по всій території Італії, а також залучення приватних інвестицій у технологічні процеси. Не менш важливою ініціативою є програма «Transizione 4.0» — оновлена версія «Industria 4.0», яка відіграє ключову роль у фінансовій підтримці МСП. Ця програма надає підприємцям можливість отримати значні пільги та податкові кредити на інвестиції, пов'язані з технологічним розвитком, зокрема впровадження робототехніки, аналіз великих даних, хмарні рішення та Інтернет речей [4, ст. 5-9].

2. Для забезпечення якісної цифровізації економіки країнам необхідно приділити значну увагу трансформації традиційних підходів фінансування. Основна проблема полягає в тому, що класичний банківський сектор не завжди готовий надавати кредити високоризиковим бізнес-моделям, навіть за їхнього потенційно революційного характеру. Нестача капіталу визнається головною причиною невдач інноваційних стартапів. Для подолання цієї проблеми застосовується система інноваційних фінансових інструментів, фундаментом якої є венчурне фінансування. В Італії венчурний капітал активно стимулюється державним Національним фондом інновацій, який діє як інституційний інвестор, залучаючи приватні інвестиції у високотехнологічні сектори (FinTech, Life Sciences, «Industry 4.0»), що є критично важливим для глобалізації цифрових стартапів. Окрім венчурного фінансування, Італія активно використовує державно-приватні партнерства, особливо у контексті реалізації проєктів, фінансованих через PNRR. Завдяки такому партнерству знижуються ризики для приватних технологічних компаній та стартапів, що стимулює їх до інвестування у проєкти, спрямовані на розробку рішень для державного сектору [7].

3. Таким чином, розвиток цифрового підприємництва в Італії є стратегічним імперативом для посилення конкурентоспроможності як національної економіки, так і ЄС в цілому. Ключові державні програми (PNRR, «Transizione 4.0») та активізація інноваційних фінансових механізмів (венчурний капітал, ДПП) сформували міцний інституційний фундамент для подолання інвестиційного розриву та стимулювання цифровізації МСП. Водночас, систематизація цих зусиль та подолання структурних слабкостей, окреслених у звіті Маріо Драгі (зокрема, дефіцит кадрів та фрагментованість політики), вимагають глибокої інтеграції цифрових стратегій у загальноекономічну парадигму. Італія демонструє потенціал стати провідним хабом цифрового підприємництва в ЄС, забезпечуючи стаке зростання та повноцінну підготовку до викликів глобальної інтелектуальної економіки.

Список літературних джерел

1. European Commission. *The Draghi report on EU competitiveness*. European Commission, 2024. — URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-competitiveness/draghi-report_en (дата звернення: 15.10.2025).
2. Dipartimento per la trasformazione digitale. *What we do*. Governo Italiano. — URL: <https://innovazione.gov.it/dipartimento/en/what-we-do/> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Agenzia per l'Italia Digitale (AgID). *Italian Strategy for Artificial Intelligence 2024-2026*. 2024. — URL: https://www.agid.gov.it/sites/agid/files/2024-07/Italian_strategy_for_artificial_intelligence_2024-2026.pdf (дата звернення: 15.10.2025).
4. Orazi, Francesco; Sofritti, Federico. *Innovation 4.0 Policies in Italy: Strengths and Weaknesses of the Innovation Ecosystem of the "Transition 4.0" Plan from an International Perspective*. MDPI, 2024. — URL: <https://www.mdpi.com/2075-4698/14/3/42> (дата звернення: 17.10.2025).
5. *Promoting the digitalisation of the tourism ecosystem in Italy (EN)*. OECD, 2025. — 45 с. — URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/07/promoting-the-digitalisation-of-the-tourism-ecosystem-in-italy_33726375/63616a85-en.pdf (дата звернення: 17.10.2025).
6. U.S. International Trade Administration. *Italy — Digital Economy*. trade.gov, без дати публікації. — URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/italy-digital-economy> (дата звернення: 17.10.2025).
7. Італія. Уряд. Decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179 «Norme per favorire la crescita delle imprese attraverso l'innovazione tecnologica». — URL: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:decreto.legge:2012-10-18;179> (дата звернення: 17.10.2025).
8. Kraus S., Palmer C., Kailer N., Kallinger F. L., Spitzer J. Digital entrepreneurship: A research agenda on new business models for the twenty-first century / *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. — 2019. — Vol. 25, № 2. — P. 353–375. — DOI: 10.1108/IJEBR-06-2018-0425 (дата звернення: 15.10.2025).
9. Європейський інвестиційний банк. *Digitalisation of SMEs in Italy: Summary Report*. — Luxembourg: EIB, 2021. — С. 3–15. — URL: https://www.eib.org/files/publications/thematic/digitalisation_of_smes_in_italy_summary_en.pdf (дата звернення: 17.10.2025).
10. Italia FinTech. *Official Website*. — URL: https://www.italiafintech.org/?lang=en&utm_source (дата звернення: 17.10.2025).
11. OECD. *Empowering SMEs for Digital Transformation and Innovation: The Italian Way*. — 2024. — URL: <https://oecd.cogito.blog/2024/06/27/empowering-smes-for-digital-transformation-and-innovation-the-italian-way/> (дата звернення: 17.10.2025).

Заманзаде Аслан Халік огли, студент,
Міжрегіональна академія управління персоналом
Науковий керівник – к.е.н., доцент Мазур Ю.В.

ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні підприємства опиняються в умовах високої конкуренції, динамічних змін на ринку та посилення вимог клієнтів. Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління є впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), які дозволяють централізувати комунікацію з клієнтами, автоматизувати операційні процеси та аналітику.

У статті Янчук і Боєнко (2023) розкрито сутність CRM-систем і доведено, що їх впровадження означає перехід компанії до клієнтоорієнтованої політики, здатної підвищити якість обслуговування, зменшити трудові витрати та покращити маркетингову діяльність [1]. Авторами виокремлені основні типи CRM: операційні, аналітичні, колабораційні та комбіновані, які охоплюють різні аспекти взаємодії з клієнтами.

Дослідження «CRM-системи як інструмент оптимізації бізнес-процесів у малому бізнесі» (журнал KSAU) аналізує функціональні можливості CRM у малих компаніях та демонструє, що такі системи сприяють підвищенню продуктивності, кращій координації відділів і скороченню витрат часу на рутинні операції [2].

У дослідженні Спиридонова (2023) показано, що автоматизація маркетингових та операційних процесів через CRM дозволяє підприємству швидше реагувати на запити клієнтів, обробляти запити в режимі реального часу та зменшувати час циклів продажів [3]. Це створює конкурентну перевагу завдяки гнучкості та швидкості реагування на зміни зовнішнього середовища.

Стаття Мешкова (2024) розкриває елементи роботи CRM, етапи впровадження та ключові функції: автоматизація маркетингових кампаній, сегментування клієнтів, прогнозування та контроль взаємодій [4]. Автор підкреслює, що автоматизація маркетингу часто інтегрована з CRM і стає критичною для управління маркетинговими активностями.

У статті Гордєєвої-Герасимової (2022) розглядається ступінь використання CRM в українських підприємствах, а також бар'єри впровадження: низький рівень цифрової культури, обмеження

ресурсів, інерція управлінських процесів [5]. Автор зазначає, що успіх впровадження залежить не лише від технологічного аспекту, але й від зміни управлінської парадигми.

Одним із практичних прикладів програмного забезпечення, що використовувався для оптимізації бізнес-процесів, є ASOFT CRM. У статті Мозгової, Петряєва та Штих (2021) описано, як на конкретному підприємстві цей CRM застосовується для автоматизації маркетингу, обліку клієнтів, управління лідами і збору аналітики [6].

Впровадження CRM-системи передбачає кілька етапів: аудит існуючих процесів, вибір відповідної платформи, розробку архітектури даних, тестування та навчання персоналу. Недотримання хоча б одного з цих етапів може призвести до неефективного використання системи або навіть її відторгнення колективом.

На практиці CRM дозволяє створювати єдину базу клієнтів, де зберігається повна історія контактів, покупок, звернень і взаємодій. Це дає змогу будувати більш персоналізовані стратегії маркетингу та покращувати сервісне обслуговування. За даними міжнародних досліджень, компанії, що впровадили CRM, підвищують рівень утримання клієнтів на 20–30% [7].

У готельному бізнесі CRM відіграє особливо важливу роль, адже дозволяє вести облік бронювань, відстежувати вподобання гостей, автоматично формувати пропозиції на основі попереднього досвіду клієнта. Це сприяє зростанню лояльності споживачів, а також дає можливість керівництву приймати рішення на основі даних (data-driven management).

Окрім цього, CRM сприяє розвитку аналітичної культури в організації. Менеджери отримують доступ до ключових показників ефективності (KPI), таких як середній чек, коефіцієнт повторних покупок, рівень задоволеності клієнтів тощо. На основі цих даних формується стратегічне бачення розвитку підприємства.

Успішне впровадження CRM потребує синергії між технологічною платформою, персоналом і бізнес-процесами. За відсутності належної підготовки співробітників навіть найкраща система не дає очікуваних результатів. Тому важливим елементом є навчання персоналу та формування позитивного ставлення до цифрових інновацій.

Окремо варто зазначити, що CRM може стати частиною екосистеми підприємства, інтегруючись із системами ERP, HRM, бухгалтерськими платформами та онлайн-маркетинговими інструментами. Такий підхід створює єдиний інформаційний простір, у якому всі підрозділи діють узгоджено.

Сьогодні на ринку існує велика кількість CRM-рішень — від хмарних SaaS-платформ (як-от Salesforce, HubSpot, Zoho) до корпоративних систем із глибокою кастомізацією (Microsoft Dynamics, SAP CRM). Вибір системи залежить від масштабів бізнесу, бюджету та потреб у інтеграції. Українські компанії все частіше обирають хмарні рішення через нижчу вартість і простоту впровадження.

Важливою тенденцією є інтеграція CRM із соціальними мережами (Social CRM), що дозволяє підприємствам відстежувати відгуки, взаємодії та поведінку клієнтів у цифровому середовищі. Це допомагає краще розуміти потреби аудиторії й будувати комунікацію в режимі реального часу.

Не менш значущим напрямом розвитку є використання штучного інтелекту у CRM. AI-технології дозволяють аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати їхні наміри, автоматично формувати персоналізовані пропозиції та оптимізувати роботу менеджерів з продажу. Це відкриває нові горизонти для підвищення ефективності.

Проблемним аспектом залишається питання інформаційної безпеки та конфіденційності даних. CRM-система накопичує великі масиви персональних даних, тому підприємства повинні дотримуватися вимог GDPR та національних норм щодо захисту інформації, що потребує додаткових інвестицій у кібербезпеку.

Також важливо враховувати, що CRM не може бути універсальним рішенням для всіх типів підприємств. Для ефективного функціонування система має бути адаптована до специфіки бізнесу, його процесів, галузі та структури клієнтської бази. У протилежному випадку результат буде формальним і не принесе очікуваного ефекту.

З іншого боку, CRM стає каталізатором цифрової трансформації. Підприємства, які починають із автоматизації клієнтських процесів, поступово переходять до комплексного використання цифрових технологій — від аналітики великих даних до впровадження штучного інтелекту в управління.

Необхідно наголосити, що CRM — це насамперед стратегія управління клієнтськими відносинами, а не лише програмне забезпечення. Її ефективність залежить від бачення керівництва, культури обслуговування та здатності організації працювати на основі даних.

Для успішного впровадження CRM-систем підприємствам варто спочатку провести детальний аудит наявних бізнес-процесів та оцінити цифрову готовність організації. Це дозволяє визначити слабкі місця, процеси, що потребують автоматизації, і зрозуміти, який тип CRM (операційна, аналітична, колабораційна) буде найбільш ефективним.

Важливо також приділяти увагу інтеграції CRM із іншими інформаційними системами підприємства, такими як ERP, бухгалтерські програми та HRM. Це забезпечує єдиний інформаційний простір, скорочує дублювання даних і підвищує точність аналітики для прийняття стратегічних рішень.

Одним із ключових аспектів впровадження CRM є навчання персоналу та формування культури користування системою. Співробітники повинні розуміти, як правильно вносити дані, використовувати аналітичні інструменти та взаємодіяти з клієнтами через CRM, адже навіть потужна система не буде ефективною без компетентних користувачів.

Рекомендується встановити систему KPI та моніторингу ефективності CRM. Показники можуть включати час обробки замовлень, рівень повторних покупок, задоволеність клієнтів та продуктивність співробітників. Регулярний аналіз цих даних дозволяє вчасно коригувати процеси та оптимізувати використання системи.

Для підвищення ефективності CRM варто впроваджувати поетапний підхід, починаючи з ключових відділів або процесів, а потім поширюючи систему на всю організацію. Такий метод зменшує ризик помилок, дозволяє протестувати систему на невеликому масштабі та адаптувати її до реальних потреб бізнесу.

Також підприємствам слід залучати зовнішніх консультантів або інтеграторів при складних проектах впровадження CRM. Це допомагає уникнути типових помилок, забезпечує відповідність системи міжнародним стандартам та прискорює процес навчання персоналу. Підтримка експертів особливо важлива для середніх та малих підприємств, де внутрішніх ресурсів може бути недостатньо.

Отже, впровадження CRM-систем також стимулює розвиток аналітичних навичок у менеджерів підприємства. Завдяки інтеграції даних із різних джерел керівництво отримує змогу аналізувати поведінку клієнтів, оцінювати ефективність маркетингових кампаній та прогнозувати потреби ринку [1]. Це дає змогу приймати рішення на основі об'єктивних даних, а не інтуїції, що значно знижує ризики стратегічних помилок.

Важливою перевагою CRM є підвищення рівня взаємодії між відділами підприємства. Відділи продажів, маркетингу та обслуговування клієнтів працюють у єдиному інформаційному просторі, що скорочує дублювання завдань, підвищує швидкість обробки запитів та покращує комунікацію між співробітниками [2]. Такий підхід забезпечує більш узгоджену роботу команди та сприяє підвищенню продуктивності.

Не менш важливим аспектом є автоматизація рутинних процесів, що дозволяє персоналу зосередитися на стратегічних завданнях. CRM-системи автоматично формують нагадування, обробляють запити клієнтів, ведуть базу лідів та здійснюють сегментацію клієнтів за різними критеріями. Це не лише економить час, а й зменшує ймовірність людських помилок [3].

Впровадження CRM також підвищує рівень задоволеності клієнтів. Системи дозволяють персоналізувати пропозиції, швидко реагувати на звернення та відстежувати історію взаємодій.

Як результат, клієнти відчувають індивідуальний підхід, що сприяє зміцненню довіри та формуванню довготривалих відносин [4].

Нарешті, ефективне використання CRM-систем формує основу для цифрової трансформації підприємства. Інтеграція CRM із ERP, HRM та маркетинговими платформами створює єдину екосистему, де всі бізнес-процеси координуються автоматично. Така синергія дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та залишатися конкурентоспроможним на сучасному ринку [5].

Список літературних джерел:

1. Янчук Т. В., Боєнко О. Ю. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269> (дата звернення: 10.10.2025).
2. Янко А. С., Сабельнікова П. С., Крук О. І. CRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ. Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки. 2025. № 1, С. 229-236.
3. Спиридонов Д. С. CRM-системи як інструмент оптимізації бізнес-процесів. ДУИТ. 2023. URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/bitstreams/45d8111f-2565-4371-ba19-6b49ddb20e1a/download> (дата звернення: 10.10.2025).
4. Мешков С. Важливість CRM систем для підвищення ефективності маркетингу підприємства. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2024. № 3(99), С. 45-50.

- 5.Гордєєва-Герасимова Л. Впровадження CRM-систем на підприємстві. Вісник ХНУ. 2022. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-21.pdf> (дата звернення: 15.10.2025).
- 6.Мозгова Г. В., Петряєв О. О., Штих Є. А. Використання програмного забезпечення ASOFT CRM для оптимізації бізнес-процесів. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. № 2(29). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.29-13> (дата звернення: 15.10.2025).
- 7.Salesforce. State of the Connected Customer Report. 2024. URL: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-the-connected-customer/> (дата звернення: 12.10.2025).

Кириченко Микола Віталійович, старший викладач
Одеський національний університет імені І.І.Мечникова

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ІТ-СЕКТОРУ УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивною цифровою трансформацією, що охоплює усі сфери суспільного життя — від виробництва і торгівлі до освіти, науки та державного управління. У цьому контексті інформаційно-комунікаційні технології стають не лише інструментом підвищення ефективності бізнес-процесів, а й основою формування нової інноваційної моделі економічного зростання. Саме ІТ-сектор перетворюється на стратегічний ресурс держави, здатний забезпечити конкурентоспроможність на глобальному ринку та інтеграцію до світового цифрового простору.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що Україна, володіючи значним людським капіталом та динамічно зростаючим ІТ-сектором, має всі передумови для посилення свого інноваційного потенціалу. Водночас зберігаються виклики, пов'язані з недостатнім рівнем державної підтримки інновацій, відтоком кадрів, нерозвиненістю цифрової інфраструктури та обмеженим доступом до венчурного фінансування. Умови глобальної цифровізації вимагають від України активної модернізації економічної структури, зміцнення інноваційної екосистеми та формування сприятливого середовища для розвитку технологічного підприємництва.

У сучасній економічній літературі інноваційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів, компетенцій, організаційних та інституційних можливостей, що забезпечують здатність суб'єктів господарювання до створення, впровадження й поширення інновацій. Його формування базується на поєднанні науково-технологічного, кадрового, фінансового, інформаційного та управлінського компонентів.

Ключовим напрямом розвитку інноваційного потенціалу ІТ-сектору є активне впровадження технологій штучного інтелекту та автоматизації процесів у державному та приватному секторах. Українські компанії вже застосовують AI для оптимізації логістики, аналітики фінансових потоків, прогнозування ринку та персоналізації послуг.

Важливим фактором підвищення інноваційного потенціалу залишається розвиток стартап-екосистеми та венчурного фінансування. Українські стартапи демонструють здатність швидко адаптуватися до змін у глобальному середовищі, створюючи рішення у сфері FinTech, EdTech, HealthTech та кібербезпеки. Підтримка інкубаторів, акселераторів та національних програм фінансування сприяє підвищенню конкурентоспроможності продуктів українських ІТ-компаній і формуванню культури інноваційного підприємництва на національному рівні.

Не менш важливою є інтернаціоналізація українського ІТ-сектору та інтеграція у глобальні цифрові ланцюги створення вартості. Партнерства з міжнародними корпораціями, участь у програмах ЄС та співпраця з технологічними хабами дозволяють українським компаніям отримувати доступ до нових ринків, інноваційних методів управління та передових технологій.

Інноваційний потенціал відображає рівень готовності економіки до інноваційних змін, її спроможність генерувати нові знання, технології та продукти, що підвищують конкурентоспроможність на національному й міжнародному рівнях.

Науковці виділяють декілька ключових складових інноваційного потенціалу:

1. Науково-дослідний потенціал, що визначається рівнем розвитку науки, технологій та R&D-інфраструктури.
2. Кадровий потенціал, який включає кваліфікацію, компетентність та креативність фахівців.
3. Технологічний потенціал, тобто наявність сучасних ІТ-рішень, патентів, ноу-хау, цифрових платформ.
4. Фінансовий потенціал, який відображає доступ до інвестицій, венчурного капіталу, грантових програм.

5. Інституційний потенціал, що визначає ефективність законодавчої, освітньої та економічної підтримки інноваційної діяльності.

Таким чином, інноваційний потенціал є багатовимірною характеристикою, яка визначає здатність країни або окремої галузі створювати конкурентні переваги через розвиток інновацій.

ІТ-сектор сьогодні виступає центральною ланкою сучасної інноваційної екосистеми, що поєднує науку, освіту, бізнес, державу та суспільство у процесі створення й поширення інновацій. Саме ІТ-індустрія забезпечує технологічну базу для цифрової трансформації інших галузей — промисловості, фінансів, освіти, медицини, державного управління.

Завдяки високій гнучкості, мобільності та креативному кадровому потенціалу ІТ-сектор виступає каталізатором інноваційних процесів у національній економіці. Компанії ІТ-галузі створюють продукти, що формують нові бізнес-моделі (FinTech, e-commerce, EdTech, GovTech), сприяють розвитку стартап-екосистеми, забезпечують зростання експорту послуг і формують позитивний імідж України на міжнародному ринку цифрових технологій.

Крім того, ІТ-сектор сприяє інтеграції України у глобальні виробничі ланцюги, розширюючи міжнародну співпрацю у сфері досліджень та розробок. Його розвиток створює мультиплікативний ефект, стимулюючи інновації в інших секторах економіки та сприяючи переходу до моделі «економіки знань».

Цифровізація є одним із ключових чинників прискорення інноваційного розвитку. Вона змінює способи виробництва, обміну інформацією та управління ресурсами, формуючи нові джерела економічного зростання. У сучасній парадигмі розвитку цифрові технології — такі як штучний інтелект, хмарні обчислення, аналітика даних, блокчейн — стають фундаментом інноваційної економіки, у якій знання та інформація виступають головними виробничими ресурсами.

Взаємозв'язок між цифровізацією та інноваціями має синергійний характер: інновації стимулюють створення нових цифрових технологій, а цифровізація, у свою чергу, пришвидшує поширення інновацій та підвищує ефективність економічних процесів. Для України це відкриває значні можливості — від розвитку високотехнологічного експорту до формування цифрової інфраструктури, здатної підтримувати масштабні інноваційні проекти.

Таким чином, ІТ-сектор є не лише рушієм цифровізації, але й стратегічним чинником сталого економічного зростання, який формує інноваційне середовище, сприяє модернізації виробництва та інтеграції України до глобальної цифрової економіки.

ІТ-сектор залишається одним із найдинамічніших компонентів української економіки. За даними галузевих досліджень та офіційної статистики.

Експорт ІТ-послуг. Після рекордного 2022 року (близько \$7.3 млрд) обсяг експорту ІТ-послуг у 2023 році складав приблизно \$6.7 млрд, а в 2024 році спостерігався незначний спад (приблизно –4...5% у порівнянні з 2023 р.). Це відображає як загальний економічний фон, так і вплив воєнних та глобальних шоків[1].

Кадровий потенціал. За результатами досліджень ІТ-спільноти, в Україні на кінець 2023 — початок 2024 налічувалося близько 300–310 тис. ІТ-спеціалістів (частина працює в Україні, частина — за кордоном або в релокації). Більшість фахівців мають середній і вищий рівні кваліфікації (Middle/Senior)[2].

Внесок у ВВП і податки. Технічний сектор у своїх підрахунках оцінюють як значущий (різні оцінки дають частку ~4–5% ВВП у різні роки), а сплата податків ІТ-галузі демонструє помітний внесок до консолідованого бюджету (наприклад, за даними 2023–2024 рр. сума сплачених податків ІТ-бізнесом вимірювалася десятками мільярдів гривень) [3].

Український ІТ-ринок складається з великої кількості компаній — від невеликих аутсорсингових студій до продуктових стартапів і R&D-підрозділів міжнародних корпорацій. Також помітний розвиток напрямків із високою доданою вартістю: FinTech, Cybersecurity, AI/ML, DefenseTech, Big Data та Cloud-рішення [4].

Порівняння з невеликими, але високодиверсифікованими цифровими економіками та сусідніми ринками дає зрозуміти сильні й слабкі сторони України.

Естонія — приклад успішної цифрової трансформації: висока частка ІСТ-спеціалістів у зайнятості (понад 6% робочої сили), майже повна цифровізація державних сервісів і сильний стартап-потенціал на душу населення. Для України це еталон у площині е-уряду та масштабування національних цифрових сервісів[5].

Ізраїль — класична «стартап-нація» з великим внеском хай-теку в ВВП та експорт (висока частка інноваційних R&D, значні інвестиції у венчурний капітал, близько сотень тисяч зайнятих у секторі). Ізраїль демонструє ефективну комбінацію R&D, фінансування та міжнародного ринку[6].

Польща — регіональний лідер за масштабом ринку та кількістю ІТ-компаній і розробників; має велику внутрішню базу замовників і розвинутий аутсорсинг/nearshore-хаб. Поляки швидко нарощують інвестиції в продукти і AI-стартапи[7].

Україна має конкурентну перевагу в вигляді великого людино-капіталу з високою технічною кваліфікацією та привабливих цін; проте програє у масштабі внутрішнього ринку, ступені цифровізації державних сервісів, доступі до локального венчурного фінансування і в деяких інституційних аспектах, де приклад Естонії та Ізраїлю може бути повчальним.

Регуляторні та інституційні бар'єри (неповна цифровізація державних сервісів, нестійкість податково-правового середовища для продуктового бізнесу в минулому).

ІТ-сектор України зберігає значний інноваційний потенціал завдяки людському капіталу, експорту послуг та швидкій адаптації до викликів. Проте для переходу від переважно аутсорсингової моделі до стійкої продуктово-R&D-орієнтованої економіки необхідні заходи щодо зміцнення інфраструктури, розвитку венчурного фінансування, поглиблення інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та підвищення рівня цифровізації державних сервісів.

Однією з ключових передумов інноваційного розвитку ІТ-сектору є якісна ІТ-освіта. Україна традиційно має потужну науково-технічну школу, яка сформувалася ще в радянський період і нині забезпечує підготовку кваліфікованих спеціалістів у галузі програмування, кібербезпеки, телекомунікацій та прикладної математики. Провідні українські університети — КПІ ім. І. Сікорського, Львівська політехніка, ХНУРЕ, НУ «Львівська політехніка» та інші — активно співпрацюють із ІТ-компаніями, створюючи освітньо-наукові хаби, інкубатори та лабораторії штучного інтелекту.

Розвиток досліджень і розробок (R&D) є ще одним важливим чинником інноваційного потенціалу. В Україні сформувалася мережа R&D-центрів міжнародних корпорацій, серед яких Samsung, Oracle, Siemens, Grammarly, GlobalLogic, EPAM, SoftServe, Luxoft, які реалізують дослідницькі проекти у сфері машинного навчання, робототехніки, хмарних технологій та цифрової безпеки. Наявність таких центрів сприяє інтеграції українських інженерів у глобальні інноваційні ланцюги та підвищує рівень технологічної компетентності країни.

В останні роки спостерігається активне зростання української стартап-екосистеми. Платформи, як-от Diia.City, Ukrainian Startup Fund та численні венчурні акселератори (Genesis, Sigma Software Labs, SET University), підтримують створення та масштабування технологічних проектів. Успіх таких компаній, як Grammarly, Reface, Ajax Systems, People.ai, MacPaw, AirSlate, підтверджує наявність в Україні високого інноваційного потенціалу та здатність конкурувати на світовому рівні навіть в умовах воєнних викликів.

Український ІТ-сектор активно розвиває ключові напрями цифрових технологій, які формують основу світової інноваційної економіки:

1. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання. Українські компанії успішно застосовують AI у сферах фінансів, маркетингу, медицини, аналітики даних та автоматизації бізнес-процесів. Зростає кількість дослідницьких проектів з комп'ютерного зору, розпізнавання мови, прогнозової аналітики.

2. Big Data та аналітика даних. Використання великих масивів даних стає основою прийняття управлінських рішень, оптимізації логістики, прогнозування попиту та оцінки ризиків. Українські фахівці мають значний досвід у побудові систем обробки даних для глобальних компаній.

3. Хмарні технології (Cloud computing). Масове впровадження хмарних сервісів забезпечує гнучкість та масштабованість бізнесу. Українські ІТ-компанії активно працюють з платформами AWS, Azure, Google Cloud, пропонуючи комплексні рішення для клієнтів у різних країнах.

4. Кібербезпека (Cybersecurity). В умовах воєнних і гібридних загроз питання кіберзахисту набуло особливої ваги. Україна має висококваліфікованих спеціалістів у сфері кіберзахисту, а також розробляє власні системи протидії кібератакам, що є важливим внеском у глобальну безпеку цифрових інфраструктур.

5. FinTech та цифрові фінанси. Український фінтех-сектор активно розвивається, з'являються інноваційні рішення у сфері онлайн-банкінгу, мобільних платежів, криптовалют і цифрових платформ для МСП. Прикладом є успіх екосистем Monobank, NovaPay, SettlePay, Wirex.

Ці напрями формують ядро технологічної спеціалізації України, створюючи можливості для зміцнення її позицій у глобальних ланцюгах створення інноваційної вартості.

Гібридна війна супроводжується активними кібератаками на державні та приватні інформаційні системи. Захист цифрової інфраструктури, критичних даних та персональної інформації стає одним із ключових пріоритетів державної політики.

Україна володіє значними інноваційними можливостями у сфері цифрових технологій завдяки

поєднанню потужного людського капіталу, зростаючої стартап-культури та науково-дослідного потенціалу. Водночас реалізація цього потенціалу потребує системного вирішення інфраструктурних, кадрових і регуляторних проблем, розвитку кібербезпеки та посилення державної підтримки цифрових інновацій. Успішне подолання цих викликів стане передумовою формування в Україні стійкої інноваційної економіки, здатної ефективно інтегруватися у глобальний цифровий простір.

Посилення інноваційного потенціалу ІТ-сектору України неможливе без формування системної державної політики у сфері цифрової економіки. На сьогодні держава поступово створює правові та інституційні умови для розвитку технологічного бізнесу, зокрема через запровадження правового режиму «Дія City», розвиток електронного урядування, цифрових послуг, а також підтримку ІТ-освіти та стартапів.

Водночас важливим завданням державної політики залишається забезпечення стійкості регуляторного середовища, зниження податкового навантаження на інноваційні підприємства, стимулювання інвестицій у R&D та створення державних венчурних фондів, що сприяли б фінансуванню наукоємних проєктів. Крім того, особливу роль має відігравати цифрова безпека, адже кіберзагрози становлять один із головних бар'єрів у розвитку сучасної ІТ-інфраструктури.

Україна має значний потенціал інтеграції до глобальних цифрових ланцюгів створення вартості. Українські ІТ-компанії вже активно співпрацюють із клієнтами з США, країн ЄС, Канади та Ізраїлю, що дозволяє не лише нарощувати експорт послуг, а й залучати міжнародний досвід та інвестиції.

Перспективними напрямками міжнародної співпраці є участь у спільних науково-технологічних програмах ЄС, зокрема Horizon Europe, розширення партнерств у сфері кібербезпеки, штучного інтелекту та фінансових технологій. Важливим кроком стане розроблення національної стратегії цифрової інтеграції до європейського цифрового ринку, що передбачатиме гармонізацію стандартів, спрощення регуляцій та підтримку інноваційного підприємництва.

Рекомендації щодо підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу ІТ-сфери:

1. Створення комплексної системи державної підтримки інновацій, орієнтованої на стимулювання високотехнологічного експорту та розвиток цифрових стартапів.
2. Розширення можливостей венчурного фінансування, зокрема через публічно-приватні партнерства та міжнародні інвестиційні фонди.
3. Модернізація освітніх програм у сфері ІТ та менеджменту інновацій, орієнтованих на розвиток підприємницьких і креативних навичок.
4. Забезпечення регіонального розвитку ІТ-сектору, включаючи створення технопарків, інкубаторів та R&D-центрів у різних областях України.
5. Розвиток цифрової інфраструктури та кіберзахисту, що створює основу для безпечної роботи інноваційних компаній та міжнародної співпраці.

ІТ-сектор України є одним із найбільш динамічних і конкурентоспроможних сегментів національної економіки, який формує основу для її інноваційної трансформації. У контексті глобальної цифровізації саме ІТ-індустрія виступає каталізатором структурних змін, підвищення продуктивності праці, залучення іноземних інвестицій та інтеграції у світовий ринок знань і технологій.

Розвиток інноваційного потенціалу українського ІТ-сектору потребує системного підходу, який поєднує державну підтримку, розвиток людського капіталу, інституційну стабільність і міжнародну інтеграцію. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню цифрової економіки нового покоління, що забезпечить довгострокове економічне зростання, технологічну конкурентоспроможність та стійкий розвиток України в глобальному середовищі.

Список літературних джерел

1. Київський центр урядових технологій. ІТ-сектор України. URL: <https://www.kyivgovtechcentre.org/it-sector-ua> (дата звернення: 12.10.2025).
2. Львівський ІТ-кластер. Динаміка ІТ-індустрії України: результати дослідження IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність. URL: <https://itcluster.lviv.ua/en/dynamics-of-ukraines-tech-industry-results-from-it-research-ukraine-2024-resilience-as-the-new-reality/> (дата звернення: 12.10.2025).
3. CodeUA. Динаміка ІТ-індустрії в Україні: ключові результати дослідження IT Research Ukraine 2024. Стійкість як нова реальність. URL: <https://codeua.com/dynamika-it-industriyi-v-ukrayini-klyuchovi-rezultaty-doslidzhennya-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist/> (дата звернення: 14.10.2025).
4. Цифрова держава України. ІТ-сила України 2024: від стійкості до глобального охоплення. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach> (дата звернення: 15.10.2025).
5. DevsData LLC. Hiring IT Developers in Poland in 2024. URL: <https://devsdata.com/it-developers-poland/> (дата звернення: 15.10.2025).

6.Reuters. Israel's tech sector accounts for 20% of economy, Innovation Authority says. URL: <https://www.reuters.com/world/middle-east/israel-tech-sector-accounts-20-economy-innovation-authority-says-2024-06-04/> (дата звернення: 16.10.2025).

7.European Commission. Estonia 2024 Digital Decade Country Report. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/estonia-2024-digital-decade-country-report> (дата звернення: 17.10.2025).

Коляда Тетяна Анатоліївна, к.ю.н., доцент,
Національний фармацевтичний університет

КІБЕРБЕЗПЕКА ТА ЗАХИСТ ДАНИХ ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки питання кібербезпеки та захисту даних набувають стратегічного значення для забезпечення сталого функціонування і розвитку цифрового підприємництва. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, хмарних сервісів, електронної комерції та інтелектуальних систем управління сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, однак водночас створює нові ризики, пов'язані з порушенням конфіденційності, втручанням у роботу інформаційних систем та витоком критично важливої інформації.

Кіберзагрози дедалі частіше стають причиною суттєвих економічних збитків, втрати довіри споживачів і репутаційних ризиків, що безпосередньо впливають на конкурентоспроможність підприємств у цифровому середовищі. Тому формування ефективної системи кіберзахисту розглядається не лише як технічне завдання, а як ключовий елемент стратегії сталого розвитку бізнесу, що забезпечує безперервність операцій, інноваційну активність та дотримання міжнародних стандартів безпеки даних.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що кібербезпека сьогодні виступає фундаментом цифрової довіри між бізнесом, державою та споживачами. Від рівня захищеності інформаційних ресурсів залежить здатність підприємств адаптуватися до викликів цифрової економіки, ефективно впроваджувати інноваційні технології та підтримувати стабільний розвиток на глобальному ринку.

Метою даного дослідження є обґрунтування ролі кібербезпеки та системи захисту даних як чинників стійкого розвитку цифрового підприємництва, а також визначення напрямів удосконалення механізмів управління інформаційними ризиками в умовах зростаючої цифровізації бізнес-процесів.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується стрімкою цифровізацією усіх сфер бізнесу. Цифрове підприємництво стає провідною моделлю економічної діяльності, що базується на використанні інформаційних технологій, великих даних, хмарних рішень, штучного інтелекту та автоматизації бізнес-процесів. Ці інновації відкривають значні можливості для підвищення продуктивності, оптимізації витрат і виходу на глобальні ринки.

Однак разом із технологічними перевагами посилюються ризики кіберзлочинності, що безпосередньо впливають на сталість цифрового бізнесу. Згідно з даними міжнародних аналітичних агентств, упродовж останніх п'яти років кількість кібератак на бізнес-застосунки, фінансові сервіси та хмарні платформи зросла у кілька разів. Найбільш поширеними загрозами є фішинг, програмне забезпечення-вимагач, несанкціонований доступ до баз даних, а також витік персональної інформації користувачів.

В умовах цифрової економіки безпека даних стає ключовою умовою довіри між підприємством і споживачем, а її порушення – однією з головних причин фінансових втрат і репутаційних ризиків. Успішність функціонування цифрового підприємництва все більше залежить від здатності компаній ефективно управляти кіберризиками, формувати культуру інформаційної безпеки та впроваджувати політику «cyber resilience» – кіберстійкості [1].

Отже, розвиток цифрового підприємництва неможливий без комплексної системи кіберзахисту, яка розглядається не як витратна складова, а як інвестиція у стабільність, конкурентоспроможність і довгостроковий успіх бізнесу.

У цифрову епоху, коли більшість бізнес-процесів здійснюється за допомогою інформаційних технологій, кіберзагрози перетворилися на один із найнебезпечніших чинників, що впливають на стабільність підприємницької діяльності. Вони охоплюють широкий спектр деструктивних дій – від несанкціонованого доступу до конфіденційних даних і фінансових махінацій до цілеспрямованих атак на критичну інфраструктуру компаній.

Згідно з оцінками міжнародних організацій, щороку масштаби кіберзлочинності зростають, а збитки від кібератак вимірюються сотнями мільярдів доларів. Для цифрових підприємств, які оперують великими обсягами персональних, фінансових та аналітичних даних, навіть короточасний

збій у роботі систем може призвести до серйозних економічних наслідків, втрати клієнтської бази та підриву довіри споживачів.

Серед найпоширеніших типів кіберзагроз, з якими стикається сучасний бізнес, виділяють:

- фішинг та соціальна інженерія, що використовуються для викрадення облікових даних користувачів і доступу до корпоративних систем;
- програмне забезпечення-вимагач (ransomware), яке блокує доступ до інформації з подальшою вимогою викупу;
- DDoS-атаки, спрямовані на виведення з ладу онлайн-платформ і сервісів;
- внутрішні загрози (insider threats) – навмисні або випадкові дії співробітників, що призводять до витоку даних;
- компрометація хмарних сервісів унаслідок неналежного налаштування систем доступу або використання застарілих протоколів безпеки [2].

Особливістю сучасних кіберзагроз є їх еволюційний характер – зловмисники постійно вдосконалюють методи атак, використовуючи штучний інтелект, машинне навчання та автоматизовані інструменти для пошуку вразливостей. Це створює передумови для перманентного зростання рівня ризиків, навіть за наявності сучасних технологічних засобів захисту.

З іншого боку, значну небезпеку становить людський фактор, який залишається однією з головних причин порушення кібербезпеки. Недостатня обізнаність персоналу, недотримання внутрішніх політик безпеки, використання слабких паролів або особистих пристроїв для роботи часто стають передумовами успішних атак. Саме тому сучасна концепція кіберзахисту ґрунтується не лише на впровадженні технічних рішень, а й на розвитку культури інформаційної безпеки в організації.

В умовах цифрової економіки кіберзагрози слід розглядати як невід’ємну складову управління ризиками, що потребує системного моніторингу, своєчасного виявлення інцидентів та оперативного реагування на них. Забезпечення безпеки цифрового бізнесу неможливе без побудови цілісної системи кіберстійкості, яка охоплює технологічний, організаційний і поведінковий рівні.

Отже, ефективна протидія кіберзагрозам є передумовою не лише збереження інформаційних ресурсів, а й сталого розвитку цифрового підприємництва, адже безпека даних сьогодні стає основним критерієм довіри між бізнесом, клієнтами та державними інституціями.

Формування ефективної системи управління інформаційною безпекою є ключовою передумовою забезпечення стійкого функціонування цифрових підприємств у мінливому кіберсередовищі. У сучасних умовах інформаційна безпека розглядається не як технічна функція, а як інтегрований елемент стратегічного управління, що охоплює технологічні, організаційні та правові аспекти діяльності бізнесу.

Система управління інформаційною безпекою (СУІБ) передбачає комплекс заходів, політик, процедур і технологічних рішень, спрямованих на ідентифікацію, оцінку, запобігання та мінімізацію ризиків, пов’язаних із несанкціонованим доступом, втратою або пошкодженням даних. Її основна мета – створення умов для стабільної та передбачуваної діяльності підприємства, навіть за наявності зовнішніх і внутрішніх загроз [3].

Відповідно до міжнародного стандарту ISO/IEC 27001, управління інформаційною безпекою повинно базуватися на принципах системності, безперервного вдосконалення, орієнтації на ризики та залучення всіх рівнів управління. У цьому контексті важливою є побудова архітектури безпеки, яка поєднує технічні засоби (антивірусний захист, міжмережеві екрани, системи виявлення вторгнень), організаційні механізми (внутрішні політики, аудит, контроль доступу) та кадрові заходи (навчання персоналу, роз’яснювальні програми, управління поведінковими ризиками).

Сучасні цифрові компанії активно впроваджують моделі управління кіберризиками, що базуються на принципі «cyber resilience» – кіберстійкості. Ця концепція передбачає здатність підприємства не лише запобігати кібератакам, а й швидко відновлювати роботу після інцидентів, мінімізуючи наслідки для бізнесу. Задля цього використовуються такі інструменти, як:

- постійний моніторинг подій безпеки та аналітика загроз у режимі реального часу;
- резервне копіювання критичних даних і тестування планів аварійного відновлення;
- моделювання сценаріїв кризових ситуацій (penetration testing, red teaming);
- співпраця з державними структурами та галузевими центрами реагування на кіберінциденти (CERT, CSIRT) [4].

Важливу роль у формуванні СУІБ відіграє корпоративна культура безпеки, яка передбачає усвідомлення всіма працівниками своєї відповідальності за захист інформаційних активів. Розвиток такої культури підвищує рівень внутрішньої дисципліни, зменшує ризик людських помилок і сприяє формуванню довіри між працівниками, клієнтами та партнерами.

Крім того, ефективна система інформаційної безпеки має відповідати вимогам національного та міжнародного законодавства – зокрема, положенням GDPR (General Data Protection Regulation) у ЄС, Закону України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах», Закону «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» та іншим нормативним актам. Дотримання цих норм гарантує юридичну захищеність компаній і сприяє підвищенню їхньої репутаційної надійності на глобальному ринку [5-7].

Таким чином, система управління інформаційною безпекою виступає фундаментом цифрової стійкості підприємства. Її ефективне функціонування забезпечує безперервність бізнес-процесів, збереження довіри споживачів та партнерів, а також формує передумови для сталого розвитку цифрового підприємництва в умовах зростаючої кількості кіберзагроз.

Проведене дослідження засвідчує, що кібербезпека та захист даних є ключовими чинниками сталого розвитку цифрового підприємництва, оскільки забезпечують безперервність бізнес-процесів, збереження довіри споживачів і конкурентоспроможність підприємств у цифровій економіці. У сучасному інформаційному середовищі безпека даних виступає не лише технічним, а й стратегічним аспектом управління, який визначає рівень інноваційної активності, стабільності та ділової репутації компанії.

Зростання кількості й складності кіберзагроз вимагає переходу від реактивних до проактивних моделей управління кіберризиками, що передбачають постійний моніторинг інформаційного простору, розробку політик безпеки, формування корпоративної культури захисту даних і готовність до швидкого відновлення діяльності у разі інцидентів. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження систем управління інформаційною безпекою, побудованих на принципах міжнародних стандартів (зокрема ISO/IEC 27001), які поєднують технологічні, організаційні та кадрові складові.

Стійкий розвиток цифрових компаній можливий лише за умови балансу між інноваційністю та безпекою, де захист інформаційних ресурсів розглядається як інвестиція у довготривалу стабільність бізнесу. Тому формування ефективної системи кіберзахисту повинно стати пріоритетом державної політики цифрової трансформації, корпоративних стратегій та освітніх програм у сфері ІТ-менеджменту.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що кібербезпека – це не витрати, а стратегічний ресурс розвитку. Вона формує основу цифрової довіри, підвищує ефективність управління ризиками та забезпечує конкурентні переваги підприємств на глобальному ринку, що є невід’ємною умовою їхнього стійкого зростання у ХХІ столітті.

Список літературних джерел:

- 1.Можук В., Батюк О., Сіранчук В. Цифрова трансформація як фактор розвитку : виклики для економіки та суспільства. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 511-522. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.511> (дата звернення 12.10.2025).
- 2.Карвацька С.Б., Маник А.З., Строїч М.І. Кібербезпека: сучасні виклики та міжнарод но-правові рамки щодо захисту даних. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету : Серія ПРАВО*. 2025. Випуск 87: частина 4. С. 251-256.
- 3.Фасій Б. Національна безпека та захист персональних даних в епоху цифрових технологій. *Society and Security*. 2025. № 6(6), 76–82. [https://doi.org/10.26642/sas-2024-6\(6\)-76-82](https://doi.org/10.26642/sas-2024-6(6)-76-82) (дата звернення 12.10.2025).
- 4.Правове регулювання цифрової економіки: правові інструменти, можливості та виклики: матеріали круглого столу (21 листопада 2023 року) / відп. ред. Н.А. Мазаракі. Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2023. 157 с.
- 5.Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2163-19#.Text> (дата звернення 12.10.2025).
- 6.Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах: Закон України від 5 липня 1994 року № 80/94-BP. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 12.10.2025).
7. Про захист фізичних осіб у зв'язку з опрацюванням персональних даних і про вільний рух таких даних, та про скасування Директиви 95/46/ЄС (Загальний регламент про захист даних : Регламент Європейського парламенту і Ради (ЄС) від 27 квітня 2016 року № 2016/679. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_008-16#.Text (дата звернення 12.10.2025).

Лиманець Максим Васильович, студент

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Науковий керівник – д.е.н., професор Тяхтенко Н.А.

КЛЮЧОВІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІНСЬКУ СИСТЕМУ

Цифрове підприємництво є однією з ключових тенденцій сучасної економіки та менеджменту.

Воно базується на використанні цифрових технологій для створення нових бізнес-моделей, організації виробничих і комунікаційних процесів та підвищення ефективності управлінських рішень. У глобалізованому середовищі цифрові інструменти дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни ринку, масштабувати бізнес без значних матеріальних інвестицій і формувати конкурентні переваги на основі інноваційності та гнучкості [1].

Цифрове підприємництво має інтегральний характер: воно поєднує інновації, технології та управління в єдину систему, де ключовими ресурсами виступають дані, алгоритми та віртуальні платформи. Якщо традиційний бізнес спирався на матеріальні активи, то сучасні компанії дедалі частіше створюють цінність завдяки знанням, цифровій репутації та аналітичним інструментам. Це формує нову логіку управлінських процесів, у якій менеджер перетворюється з організатора операцій на координатора інновацій, що поєднує економічні, технологічні та соціальні аспекти розвитку.

За прогнозами міжнародних консалтингових компаній (McKinsey, PwC, Deloitte), у найближчі роки саме цифрові бізнес-моделі визначатимуть динаміку конкурентної боротьби в більшості секторів економіки. Це робить розвиток цифрового підприємництва не лише інструментом зростання, а й фундаментальною умовою виживання організацій у глобальному середовищі [2; 3].

Аналізуючи новітні тенденції цифрового підприємництва, можна виокремити кілька ключових напрямів його впливу на систему управління.

По-перше, штучний інтелект стає ключовим чинником трансформації управлінських рішень.

Алгоритми машинного навчання та аналітика великих даних дають змогу підприємствам моделювати поведінку ринків, прогнозувати попит і оптимізувати внутрішні процеси. Завдяки цьому менеджери переходять від інтуїтивного стилю управління до науково обґрунтованих рішень, заснованих на аналізі даних у реальному часі. Це підвищує точність прогнозування, знижує ризики та сприяє ефективнішій організації бізнес-операцій.

Застосування ІІ охоплює всі основні сфери управління. У фінансах це автоматизація оцінки ризиків і виявлення шахрайських операцій, у маркетингу - персоналізація комунікацій із клієнтами, у логістиці - оптимізація ланцюгів постачання. Для менеджера це означає зміну ролі: від контролера процесів до координатора інтеграції інтелектуальних технологій у стратегічні та операційні рішення.

Водночас постають нові виклики. Етичність алгоритмів, прозорість рішень і відповідальність за їхні наслідки залишаються у сфері компетенції управлінця. Необхідно знаходити баланс між технічними можливостями й соціальною відповідальністю, адже надмірна залежність від алгоритмів може створювати ризики для стійкості бізнесу. Таким чином, штучний інтелект відкриває нові горизонти для цифрового підприємництва, але водночас висуває підвищені вимоги до компетенцій менеджера, роблячи їх більш комплексними й міждисциплінарними [2; 3; 12; 19].

По-друге, управління на основі великих (Big Data) даних стає фундаментальним принципом цифрового підприємництва.

Big Data перетворюється на головний ресурс стратегічного та оперативного менеджменту, адже дає змогу аналізувати поведінку споживачів, ринкові тренди, внутрішні процеси компанії та зовнішнє середовище в інтегрованому форматі. Це змінює логіку управлінських рішень: планування, контроль і прогнозування більше не базуються на обмежених вибірках чи минулому досвіді, а спираються на багатовимірні дані, що оновлюються у реальному часі.

Аналітичні системи забезпечують прозорість управлінських процесів, дозволяючи не лише оцінювати результати діяльності, а й оперативно виявляти відхилення від цільових показників. Це сприяє формуванню культури «data-driven management», що у перекладі з англійської мови означає «управління на основі даних». У даному аспекті кожне управлінське рішення проходить перевірку на основі фактичних даних. Такий підхід мінімізує простір для суб'єктивних оцінок і водночас підвищує відповідальність управлінців, вимагаючи від них володіння сучасними інструментами аналізу [6].

Разом із перевагами виникають і нові виклики: захист персональної інформації, обробка неструктурованих даних, потреба у підготовці управлінців до роботи у мультидисциплінарному середовищі, де поєднуються економіка, менеджмент та ІТ. Отже, Big Data не лише розширює інструментарій управління, а й висуває нові вимоги до компетентностей менеджерів [13; 17].

По-третє, розвиток платформеної економіки радикально змінює бізнес-моделі та управлінські підходи.

Цифрові платформи стали новим типом інфраструктури підприємництва, адже вони об'єднують виробників, споживачів і партнерів в єдину екосистему. Такі моделі створюють цінність не стільки за рахунок власних ресурсів компанії, скільки завдяки організації взаємодії між учасниками ринку. Для менеджера це означає необхідність володіти навичками управління мережею взаємозалежних учасників, де ключовими стають довіра, координація та гнучкість.

Платформні бізнеси забезпечують масштабованість і швидке розширення ринків без значних капіталовкладень у фізичні активи. Приклади глобальних гравців (Amazon, Uber, Airbnb) показують, що успіх залежить від здатності менеджменту формувати стійкі цифрові екосистеми, підтримувати стандарти якості та забезпечувати рівні умови для всіх користувачів. У цьому контексті функції управлінців зміщуються від контролю над ресурсами до розвитку партнерств і створення доданої цінності.

Разом із тим зростає складність управління: необхідність вирішення питань конкуренції, захисту даних користувачів і регулювання цифрових ринків. Це вимагає від менеджерів поєднувати інноваційні рішення з дотриманням етики та принципів відповідального управління, адже саме від цього залежить довіра користувачів і довгострокова життєздатність бізнес-моделі [14, 20].

По-четверте, електронна комерція (E-commerce) формує нові бізнес-моделі та управлінські практики.

E-commerce уже давно перестала бути лише додатковим каналом продажів і трансформувалася у самостійну сферу цифрового підприємництва. Вона змінює підходи до управління клієнтським досвідом, логістикою, маркетингом та сервісом. Для менеджерів це означає необхідність координувати багатоканальні стратегії, поєднувати офлайн- і онлайн-інструменти та створювати інтегровану систему взаємодії з клієнтами.

Ключовою рисою сучасної електронної комерції є персоналізація пропозицій на основі аналізу даних про поведінку споживачів. Це дозволяє підвищувати ефективність маркетингових кампаній і формувати довгострокову лояльність клієнтів. Успішні компанії поєднують автоматизацію процесів із гнучкістю управлінських рішень, швидко реагуючи на зміни попиту та впроваджуючи інноваційні форми взаємодії з ринком.

Разом із тим розвиток e-commerce породжує нові виклики: оптимізація логістики, забезпечення кібербезпеки транзакцій, дотримання прав споживачів та міжнародних регуляторних вимог. Це вимагає від менеджерів комплексного підходу, що враховує не лише економічну ефективність, а й соціальну відповідальність бізнесу. Отже, електронна комерція стає не просто інструментом продажу, а стратегічним елементом цифрового підприємництва [15; 18].

По-п'яте, глобальні розподілені команди змінюють стиль менеджменту та організацію бізнесу.

У цифрову епоху підприємництво дедалі частіше ґрунтується на віддаленій роботі та міжнародній кооперації. Менеджери мають координувати діяльність команд, члени яких працюють у різних країнах, часових поясах і культурних середовищах. Це зміщує акцент з контролю процесів на формування довіри, розвиток командної культури та забезпечення ефективних каналів комунікації [5].

Такі команди потребують використання гнучких методологій, зокрема Agile, Scrum чи Kanban, які дозволяють адаптуватися до змін ринку й одночасно підтримувати високу продуктивність. Роль менеджера змінюється від директивного керівництва до фасилітатора, що усуває бар'єри у взаємодії, стимулює ініціативність і забезпечує психологічну безпеку в колективі. Це формує нову модель лідерства, засновану на співпраці, довірі та відкритості. Ефективність тренінгів командної роботи підтверджується метааналізами [8].

Разом із тим управління глобальними командами супроводжується викликами: мовні бар'єри, культурні відмінності, ризик ізоляції співробітників. Для їх подолання керівникам необхідно впроваджувати інклюзивні практики, інвестувати у розвиток міжкультурної компетентності та активно використовувати цифрові інструменти для підтримки взаємодії. У результаті саме здатність менеджера управляти різноманіттям і координувати глобальну співпрацю стає визначальним чинником успіху цифрового підприємництва [4; 7].

По-шосте, цифрові комунікації стають основою ефективності управління в цифровому підприємстві.

У сучасних організаціях швидкість та якість обміну інформацією визначають конкурентоспроможність [10]. Використання цифрових каналів - Slack, Microsoft Teams, Zoom, корпоративних CRM-систем — забезпечує оперативність передачі даних і інтеграцію управлінських процесів у єдиний інформаційний простір. Це дозволяє керівникам синхронізувати дії розподілених команд, підвищувати прозорість рішень та контролювати прогрес у режимі реального часу.

Змінюється й стиль лідерства. Якщо раніше основою були особисті зустрічі та формальні канали, то тепер ключовим стає уміння створювати ефективні віртуальні середовища співпраці. Це вимагає від менеджера розвитку навичок фасилітації, підтримки командної згуртованості на відстані та формування довіри без фізичної присутності [21].

Водночас цифрові комунікації породжують і нові виклики: інформаційне перевантаження, розмитість меж між роботою та особистим життям, ризик втрати залученості співробітників. Щоб мінімізувати ці ризики, менеджери повинні формувати політику «цифрового етикету» та використовувати аналітичні інструменти для оцінки ефективності взаємодії. Таким чином, якість управління комунікаційними каналами стає критичним чинником успіху підприємства у глобальному конкурентному середовищі [7;9; 11].

По-сьоме, кібербезпека стає одним із ключових управлінських пріоритетів цифрового підприємництва.

У світі, де дані є основним ресурсом бізнесу, їх захист безпосередньо визначає рівень довіри клієнтів, партнерів і суспільства. Будь-який витік чи кібератака здатні спричинити значні фінансові та репутаційні втрати, поставивши під загрозу саме існування підприємства. Тому кібербезпека переходить із технічної сфери у стратегічну, стаючи складовою управлінських рішень на найвищому рівні.

Для менеджерів це означає інтеграцію політики безпеки в усі аспекти діяльності: від проектування бізнес-моделей і управління ланцюгами постачання до внутрішніх комунікацій. Ключовими завданнями стають створення системи кіберризик-менеджменту, навчання персоналу та налагодження механізмів реагування на інциденти. У результаті кібербезпека стає елементом корпоративної культури, що забезпечує стійкість бізнесу.

Важливим аспектом є і регуляторна відповідність. У різних країнах діють специфічні норми (GDPR у ЄС, CCPA у США тощо), невиконання яких загрожує серйозними санкціями. Це вимагає від управлінців постійного пошуку балансу між інноваційністю та дотриманням правових норм. Отже, кібербезпека — це не лише технічне питання, а стратегічний чинник довгострокового розвитку та конкурентоспроможності цифрового підприємництва [16].

Список літературних джерел:

1. Susilo, A., & Susanto, T. D. (2020). Digital entrepreneurship in the era of Industrial Revolution 4.0. *Journal of Entrepreneurship Education*, 23(5), 1–8. URL: <https://www.abacademies.org/articles/digital-entrepreneurship-in-the-era-of-industrial-revolution-40-9274.html> (дата звернення 06.09.2025);
2. PwC. (2018). AI will transform business and society. *PricewaterhouseCoopers Report*. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf> (дата звернення 06.09.2025);
3. McKinsey & Company. (2022). The state of AI in 2022—and a half decade in review. *QuantumBlack | McKinsey*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2022-and-a-half-decade-in-review> (дата звернення 10.09.2025);
4. Mathieu, J. E., Maynard, M. T., Rapp, T. L., & Gilson, L. L. (2008). Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410–476. doi: 10.1177/0149206308316061. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206308316061> (дата звернення 10.09.2025);
5. Gallup. (2021). State of the Global Workplace: 2021 Report. Gallup, Inc. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата звернення 10.09.2025);
6. LinkedIn Learning. (2019). Workplace Learning Report. *LinkedIn Report*. URL: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> (дата звернення 15.09.2025);
7. Yusuf, B. N. M. (2012). Communications and trust is a key factor to success in virtual teams collaborations. *Journal of Information Systems*. URL: <https://www.researchgate.net/publication/256422668> (дата звернення 15.09.2025);
8. McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. R. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: A systematic review and meta-analysis. *PLOS ONE*, 12(1), e0169604. doi: 10.1371/journal.pone.0169604. URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0169604> (дата звернення 15.09.2025);
9. Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589. doi: 10.1016/j.hrmr.2016.12.005. URL: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005> (дата звернення 15.09.2025);
10. Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press. URL: https://pure.mpg.de/pubman/item/item_2383164_3/component/file_2383163/Shannon_Weaver_1949_Mathematical.pdf (дата звернення 15.09.2025);
11. Марковець, О. В. (2019). Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації у сфері менеджменту організації. *Стандартизація. Сертифікація. Якість*, (6), 7–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ssia_2019_6_4 (дата звернення 20.09.2025);
12. Орел, А., & Дяченко, В. (2023). Етапи та роль цифрової трансформації у вдосконаленні управління інноваціями. *Економіка та суспільство*, (56), 30–47. doi: 10.32782/2524-0072/2023-56-30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2974> (дата звернення 20.09.2025);
13. Chen, M., Mao, S., & Liu, Y. (2014). Big Data: A survey. *Mobile Networks and Applications*, 19(2), 171–209. doi: 10.1007/s11036-013-0489-0. URL: <https://doi.org/10.1007/s11036-013-0489-0> (дата звернення 20.09.2025);
14. Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy*. New York: W. W. Norton & Company. URL: <https://www.norton.com/books/Platform-Revolution> (дата звернення 20.09.2025);
15. Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2021). *E-commerce 2021: Business, Technology, and Society* (16th ed.). Pearson. URL: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/e-commerce-2021-business-technology-and-society/P200000001390/9780136931829/> (дата звернення 20.09.2025);

16. Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2013). From information security to cyber security. *Computers & Security*, 38, 97–102. doi: 10.1016/j.cose.2013.04.004. URL: <https://doi.org/10.1016/j.cose.2013.04.004> (дата звернення 20.09.2025);
17. Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2011). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity. *McKinsey Global Institute Report*. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/big-data-the-next-frontier-for-innovation> (дата звернення 20.09.2025);
18. OECD. (2020). E-commerce in the time of COVID-19. OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). URL: https://www.oecd.org/en/publications/2020/10/e-commerce-in-the-time-of-covid-19_bb699f3a.html (дата звернення 20.09.2025).
19. Тюхтенко Н. А. (2025). Компетентнісні аспекти управління людськими ресурсами у контексті світових тенденцій інтелектуального розвитку бізнес-екосистем / *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. № 1 (31). С. 126-137. URL: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1\(31\)-126-137](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-1(31)-126-137) (дата звернення 20.09.2025);
20. Tyukhtenko, N, Serezhnikova, O. (2024). Digital transformation of the entrepreneurial environmental the context of socio-cultural changes in modern business. *Economic Synergy*, (4), 8–21. <https://doi.org/10.53920/ES-2024-4-1>(дата звернення 20.09.2025);
21. Тюхтенко, Н. А. (2025). Комунікаційне забезпечення командної роботи як важлива складова системи менеджменту в умовах інформаційно-інтелектуальної економіки. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 24(1(59), 125–138. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/333226>(дата звернення 20.09.2025).

Недашківська Анна, студентка

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.е.н, професор Кожем'якіна С.М.

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПРОЕКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах розвитку ринку жорсткої конкуренції маркетинг відіграє ключову роль у формуванні успішної бізнес-стратегії компанії. Саме завдяки обдуманому маркетинговому плануванню організація може не лише ефективно просувати свої товари та послуги, а й забезпечувати стабільне зростання та розвиток бізнесу. Бізнес-планування у сфері маркетингу дозволяє системно визначати цілі, прогнозувати результати, раціонально розподіляти ресурси та вимірювати результативність кожної дії. Як Фахівець, який безпосередньо займається SMM-напрямом у маркетинговому відділі компанії "ВВН/КаТреїдинг", я щоденно бачу, наскільки важливо інтегрувати маркетингові ініціативи в загальну бізнес-стратегію. Це дає змогу перетворювати цифрові інструменти на можливість зростання компанії та підсилювати її конкурентоспроможність на ринку.

Для початку ми лаконічно розглянемо, як загалом маркетингові цілі впливають на побудову правильного бізнес-плану. Digital-маркетинг, а особливо SMM, вимагає переходу від щоденного, хаотичного генерування контенту до структурованих проєктів (запуск нової рекламної кампанії, виведення бренду в нову соцмережу, антикризовий проєкт, якщо бренд на ринку застарілий та не так активно поширюється на аудиторію, або якщо аудиторія старіюча і не може бути платоспроможною, як раніше або коли починаються зміни пріоритетів споживача). Бізнес-планування забезпечує, що ці проєкти мають вимірні цілі, ресурси та терміни, синхронізовані із загальною стратегією організації.

А тепер хотілося б саме зробити більший аналіз середовища "ВВН/КаТреїдинг" і його специфіку в бізнес-плануванні та саме в контексті маркетингу. Для дистриб'юторської фірми "ВВН/КаТреїдинг", ключовою компетенцією якої є оптова торгівля та імпорту, розробка SMM-стратегії повинна вирішувати багатогранну проблему: необхідність одночасного ведення комунікації у площинах B2B та B2C. З одного боку, критично важливо формувати стійкий імідж надійного партнера, дистриб'ютора та оператора логістики. Це реалізується через розповсюдження експертного контенту, активну присутність у професійних мережах, як-от LinkedIn, та цільову взаємодію з бізнес-аудиторією. З іншого боку, не менш важливим є B2C-напрямок, оскільки саме активна зацікавленість кінцевого споживача стимулює попит на партнерські бренди, що безпосередньо покращує фінансові результати оптового підрозділу. Ефективна SMM-стратегія мусить чітко розмежовувати дані вектори роботи: встановлювати відокремлені цілі, виділяти окремі бюджети та визначати індивідуальні метрики ефективності для кожного напрямку, щоб уникнути хаотичного розподілу ресурсів і максимізувати віддачу від комунікаційних зусиль.

Специфіка SMM-планування у сфері дистрибуції також вимагає тісної інтеграції з логістичними та імпортерськими циклами підприємства. Усі комунікаційні дії у соціальних мережах мають бути синхронізовані з фактичними процесами постачання та доступністю товарних запасів на складах. Продвиження продукції, яка фізично ще не надійшла у продаж, може спричинити підрив довіри цільової аудиторії та нецільове використання рекламних коштів. Відповідно, контент-план має

узгоджуватися з графіками прибуття партій товару, а старт рекламних кампаній повинен відбуватися виключно тоді, коли дистриб'юторська мережа цілком готова задовольнити сформований попит. Крім того, бізнес-планування в цьому контексті має охоплювати зовнішні економічні чинники, як-от коливання валютних курсів чи зміни в митних зборах, що здатні суттєво вплинути на кінцеву собівартість продукції та ефективність інвестицій у рекламу. Такий підхід не лише мінімізує потенційні ризики, але й забезпечує стабільність та передбачуваність під час реалізації маркетингових ініціатив.

В умовах сучасної цифрової екосистеми якісне планування SMM-проектів потребує не тільки креативного мислення, але й наявності міцного методологічного фундаменту. Збалансоване поєднання стратегічного бачення, глибокої аналітики та адаптивних інструментів управління дозволяє трансформувати SMM з набору розрізнених дій у впорядкований бізнес-процес, що прямо впливає на досягнення корпоративних цілей. Для "ВВН/КаТреїдинг", компанії, що функціонує у сегменті дистрибуції та імпорту, кожен маркетинговий проєкт повинен стати не просто творчою ідеєю, а чітко структурованим компонентом всеохоплюючої бізнес-стратегії. Це передбачає деталізоване планування всіх етапів виконання, встановлення вимірюваних KPI, точне визначення необхідних ресурсів, часових рамок та очікуваних комерційних результатів.

Враховуючи високу динаміку digital-ринку, постійні модифікації алгоритмів соціальних мереж, мінливість трендів та споживчої поведінки, традиційні підходи до планування, як-от модель «водоспаду» (Waterfall), часто виявляються малоефективними. У таких умовах організації мусять використовувати сучасні гнучкі методології управління (Agile), які дозволяють оперативно реагувати на зміни та вносити корективи у стратегію без втрати загальної ефективності. Водночас, ключовим є використання у процесі планування конкретних аналітичних та управлінських інструментів, що допомагають оцінювати успіх кожного SMM-заходу не за показниками зовнішньої активності, а за реально досягнутими бізнес-результатами, такими як ріст продажів чи прибуток.

Отже, методологія планування є не просто технічним інструментом, а наріжним каменем, що забезпечує стійкість, адаптивність та результативність всієї маркетингової діяльності. Її основне призначення – консолідувати команду навколо спільних завдань, оптимізувати оперативні процеси, здійснити раціональний розподіл ресурсів і гарантувати максимальну віддачу від кожної інвестиції у цифровий маркетинг. Саме ці фундаментальні принципи формують основу підходу до планування SMM-проектів у компанії "ВВН/КаТреїдинг".

Список літературних джерел:

- 1.Chepngeno, J., & Kwasira, J. (2020). "Influence of Project Planning Practices on Implementation of Constituency Development Funded Projects in Kericho County." Available at
- 2.Kareska, K. (2017). "The Role of Planning as a Fundamental Management Function for Achieving Effectiveness in Business Organizations." Available at
- 3.Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз / Тарасюк Г. М. — Київ: Каравела, 2008.

Неделько Андрій Анатолійович, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля
Науковий керівник – к.е.н., доцент Вареник В.М.

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ЯК УМОВА ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах цифрової трансформації, де швидкість та якість інформаційного обміну визначають ефективність діяльності та конкурентоспроможність. У цьому контексті гнучке управління бізнес-процесами вимагає не просто впровадження нових технологій, а й чіткої регламентації того, як ці технології використовуються для взаємодії з усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) — від внутрішнього персоналу до зовнішніх партнерів. Несистематизоване використання широкого спектру цифрових інструментів (чатів, пошти, систем управління проєктами) призводить до фрагментації інформації, ускладнює контроль та унеможливорює швидку адаптацію бізнес-процесів до змінних умов, що прямо знижує ефективність діяльності.

Актуальність дослідження полягає у необхідності розробки методичних підходів до інтеграції та стандартизації цифрових комунікаційних інструментів у систему гнучкого управління бізнес-процесами. Це дозволить мінімізувати комунікаційні втрати та забезпечити прозорість взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Гнучке управління бізнес-процесами орієнтоване на постійну оптимізацію та швидку перебудову внутрішніх процесів відповідно до ринкових вимог. Ключовим елементом управління бізнес-процесами є якісний інформаційний потік, що має охоплювати як внутрішніх стейкхолдерів (співробітників, керівництво), так і зовнішніх стейкхолдерів (постачальників, клієнтів, інвесторів) [5, 12].

Успіх реалізації управління бізнес-процесами критично залежить від диференційованого підходу до комунікаційних потреб стейкхолдерів. Наприклад, внутрішні стейкхолдери (лінійний персонал) потребують негайного, синхронного зворотного зв'язку (через Telegram або Teams) для оперативного виконання завдань, що є елементом гнучкості. Водночас зовнішні стейкхолдери (інвестори або регулятори) вимагають асинхронної, формалізованої та високоструктурованої інформації (через електронну пошту або офіційні звіти). Нездатність менеджменту адаптувати інструмент і формат комунікації до конкретної групи стейкхолдерів призводить до затримок у процесах прийняття рішень, що прямо суперечить принципам гнучкого управління.

Кожен цифровий інструмент повинен бути свідомо інтегрований у певний етап бізнес-процесу відповідно до концепції управління бізнес-процесами. Наприклад, системи Jira та Confluence є незамінними для фаз моніторингу, контролю та документування процесу, оскільки забезпечують незмінний слід рішень і завдань. У той час як Microsoft Teams найкраще підходить для фаз планування та координації завдяки функціям синхронної співпраці. Відсутність чіткої інструментальної прив'язки до етапів BPM руйнує цілісність процесу, перетворюючи потенціал цифрових технологій на джерело хаосу, що суттєво гальмує підвищення ефективності діяльності.

Метою дослідження є аналіз несистематизованого використання цифрових інструментів комунікації та їхнього впливу на ефективність діяльності підприємства, а також розробка рекомендацій для впровадження стандартизованого підходу до управління комунікацією із зацікавленими сторонами в рамках гнучкого управління бізнес-процесами.

Емпіричний аналіз (опитування 30 співробітників та аудит внутрішніх процесів промислового підприємства) дозволив ідентифікувати як основні комунікаційні інструменти, так і ключові прогалини у задоволенні потреб внутрішніх стейкхолдерів.

Підприємство активно використовує цілий комплекс інструментів: Microsoft Teams та Telegram для синхронного спілкування та Jira/Confluence для асинхронного управління проектами.

Аналіз виявив, що відсутність чіткої політики використання цих інструментів суттєво знижує ефективність діяльності:

1. Несистемне використання синхронних інструментів. Було встановлено, що 33% усіх нарад проводяться спонтанно через Teams чи Telegram. Ця нерегламентована практика порушує бізнес-процес планування, що підтверджується низькою явкою на важливих зустрічах (до 28,6% відсутніх). Спонтанність перешкоджає гнучкому управлінню бізнес-процесами, оскільки унеможливорює точне вимірювання витрат часу на процес та його оптимізацію.

2. Проблема фрагментації. Ключовою проблемою, що виникає внаслідок відсутності систематизації, є фрагментація інформаційного потоку. У ситуації, коли критичне завдання може бути поставлене через Telegram, обговорене в Teams, а технічна документація зберігається в Confluence (без належного зв'язку), менеджмент втрачає єдину точку контролю над процесом. Ця фрагментація прямо підриває принцип прозорості та контрольованості, які є основою управління бізнес-процесами. Як наслідок, пошук потрібної інформації або відновлення контексту завдання вимагає додаткових, непродуктивних витрат часу, що неминуче знижує загальну ефективність діяльності підприємства.

3. Незадоволеність внутрішніх стейкхолдерів інформацією. Найбільший інтерес (52%) у працівників викликає інформація про бізнес-результати компанії. Проте, як основні джерела інформації, внутрішні стейкхолдери найчастіше обирають колег та керівника (по 25% кожен), а не офіційні канали. Це свідчить про низьку ефективність використання корпоративних порталів (Confluence) для вертикальної комунікації, що створює інформаційний шум і викривлення даних, ускладнюючи прозоре управління бізнес-процесами.

4. Проблеми в роботі з мобільними пристроями. Смартфон є основним пристроєм для отримання робочої інформації для 60% відповідей. Це вимагає від менеджменту інтеграції мобільної оптимізації в бізнес-процеси, але також створює ризик "постійної доступності", що є джерелом стресу та знижує фокус на основних робочих процесах.

Для підвищення ефективності діяльності та забезпечення гнучкого управління бізнес-процесами необхідно впровадити такі кроки, спрямовані на систематизацію комунікаційних інструментів та взаємодії із зацікавленими сторонами:

1. Систематизація використання комунікаційних інструментів. Для забезпечення гнучкості управління бізнес-процесами необхідно чітко регламентувати використання синхронних та асинхронних інструментів. Використання синхронних інструментів, таких як *Microsoft Teams* для нарад, має бути регламентовано виключно для заздалегідь запланованих зустрічей, щоб мінімізувати спонтанність (яка знижує ефективність процесу). На противагу цьому, асинхронні інструменти (*Jira* та *Confluence*) мають стати обов'язковими для відстеження всіх завдань, рішень та ведення документації. Це дозволить інтегрувати комунікацію безпосередньо в систему управління бізнес-процесами (BPM), забезпечуючи прозорість та легкість аудиту процесу.

2. Централізація та стандартизація комунікаційних потоків. Крім того, для підвищення ефективності діяльності необхідно розробити чітку політику використання цифрових інструментів. Зокрема, потрібно створити Матрицю комунікаційних інструментів для BPM, яка фіксує, який саме інструмент обирається для кожного ключового бізнес-процесу та взаємодії з конкретною зацікавленою стороною. Централізація стратегічної інформації у *Confluence* та регламентація її поширення через офіційні канали є необхідним кроком для зменшення залежності від неформальних джерел та забезпечення стандартизованого інформаційного обміну з усіма стейкхолдерами.

3. Інтеграція комунікаційних метрик у систему управління бізнес-процесами. Впровадити регулярний аудит комунікаційних процесів за допомогою KPI, які мають стати частиною гнучкого BPM. Наприклад: "Кількість комунікаційних бар'єрів на процес", "Відсоток виконання завдань, поставлених через *Jira* vs. *Telegram*", "Рівень спонтанності нарад". Це забезпечить управління, засноване на даних.

4. Використання ШІ для формалізації зовнішніх комунікацій. Для взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами (клієнтами, постачальниками) слід впровадити інструменти Штучного Інтелекту (наприклад, чат-боти або автоматизовані системи відповідей), що забезпечать стандартизовану, швидку та передбачувану комунікацію, оптимізуючи бізнес-процеси обслуговування [1].

Висновок. Ефективне підвищення діяльності підприємств промислового сектору шляхом гнучкого управління бізнес-процесами напряду залежить від систематизації цифрових комунікаційних інструментів. Дослідження виявило, що ключові бар'єри (несистемна спонтанність нарад, залежність від неформальних джерел) виникають через відсутність чітких правил використання інструментів та ігнорування потреб зацікавлених сторін. Впровадження матриці комунікаційних інструментів для управління бізнес-процесами та централізація стратегічної інформації є критичними кроками для забезпечення прозорості, зменшення комунікаційних втрат і, як наслідок, підвищення ефективності діяльності.

Практичний результат проведеного дослідження полягає у доведенні того, що цифрова комунікація є не окремою допоміжною функцією, а центральним компонентом гнучкого управління бізнес-процесами. Фрагментований характер сучасного спілкування призводить до інформаційної затримки та ускладнює прийняття управлінських рішень, що є особливо критичним для промислових підприємств зі складними виробничими циклами. Тільки через суворе дотримання комунікаційної матриці управління бізнес-процесами (яка чітко визначає інструмент, отримувача та формат для кожного етапу процесу) підприємство може ефективно досягти необхідної гнучкості та адаптивності в умовах, що швидко змінюються.

Окремим, але не менш критичним висновком є необхідність задоволення інформаційних потреб усіх зацікавлених сторін. Емпіричне виявлення того, що 52% співробітників (внутрішніх стейкхолдерів) зацікавлені у бізнес-результатах, але покладаються на неформальні джерела, сигналізує про провал вертикальної комунікації. Виправлення цього через централізацію стратегічної інформації є ключовим кроком для відновлення довіри та зниження ризику асиметричної інформації, що ускладнює ефективне виконання бізнес-процесів та прямо впливає на продуктивність праці і загальну операційну ефективність.

У довгостроковій перспективі, остаточне підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом гнучкого управління визначатиметься здатністю переходити від якісних (описових) комунікаційних політик до кількісних (метричних). Впровадження KPI для комунікаційних процесів (таких як "Рівень спонтанності нарад", "Швидкість виконання асинхронних завдань") дозволить забезпечити постійний моніторинг та ітеративну оптимізацію управління бізнес-процесами. Це гарантує не просто короткострокове розв'язання проблем, а створення стійкої конкурентної переваги, заснованої на швидкому обміні інформацією та високій якості управлінських рішень у цифровому просторі. Подальші дослідження повинні бути зосереджені на розробці універсальних моделей

інтеграції комунікаційних метрик безпосередньо в систему управління бізнес-процесами, щоб забезпечити гнучке управління, засноване на кількісних даних.

Список літературних джерел

1. Петрова І.Л., Мушинський О.Ю. Інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2024. № 2(49). С. 129–140.
2. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 465–479.
3. Лизак М., Материнська О., Гринів Л. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 29–36.
4. Erich J. Part 7: Leadership competencies. *EMS Mag*. 2009. №38. Р. 27–36.
5. Спіріна Т. М. Забезпечення гнучкості та адаптивності підприємств в умовах трансформації економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8183>
6. Тимошенко Н.Л. *Комунікація як процес є обмін смисловою інформацією між людьми*. Київ: Університетська книга, 2021. 219 с.
7. Bekhter O. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4453/4391>
8. Кубрак О. В. *Етика ділового та повсякденного спілкування: навч. посіб.* Суми: Університетська книга, 2021. 219 с.
9. Радевич-Винницький Я. *Етикет і культура спілкування*. Львів: Вид-во «СПОЛІОМ», 2011. 223 с.
10. Tsedal N., Paul L. Effective managers say the same thing twice (or more). *Harv Bus.* 2011. № 89. Р. 38–39.
11. Vuchkovski D., Zalaznik M., Mitrega M., Pfajfar G. A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 163. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323002709>
12. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 484–494.
13. Шеломенцев, В. М. *Етикет і сучасна культура спілкування*. Київ: Лібра, 2017. 415 с.

Онищук Анастасія Миколаївна, студентка

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – к.е.н, доцент Шульгіна Т. С.

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

Наразі глобалізація економіки та інтенсифікація міжнародної конкуренції визначають інноваційний розвиток як ключовий чинник забезпечення конкурентоспроможності сучасних організацій. Процеси соціально-економічного розвитку провідних країн світу засвідчують, що саме інновації стали основними факторами економічного зростання національних економік та окремих господарюючих суб'єктів [1, с. 72]. Організації, які прагнуть утримати стійкі позиції на світових ринках, зобов'язані здійснювати системне оновлення продуктів, технологій та бізнес-процесів. Водночас, українські підприємства стикаються з численними бар'єрами на шляху інноваційної трансформації, серед яких недостатність фінансових ресурсів, брак кваліфікованих фахівців та слабка взаємодія з науково-дослідними установами.

Управління інноваційним розвитком підприємства являє собою самостійну галузь економічної науки та професійної діяльності, спрямовану на формування і забезпечення досягнення організаційною структурою інноваційних цілей шляхом раціонального використання матеріальних, трудових, інтелектуальних та фінансових ресурсів [1, с. 68]. С.М. Ілляшенко наголошує, що ефективна система управління інноваціями передбачає комплексний підхід до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виділення пріоритетних напрямків діяльності та формування адекватної організаційної структури [2, с. 72]. Особливої актуальності набуває питання адаптації вітчизняних підприємств до динамічних змін глобального конкурентного середовища.

Стратегічне управління інноваціями є невід'ємним компонентом загального стратегічного менеджменту компанії. Воно зосереджене на плануванні та впровадженні інноваційних проектів у підприємницькій, виробничій або соціальній діяльності.

Ключові завдання стратегічного управління інноваціями полягають у пошуку відповідей на такі фундаментальні питання:

1. На виробництві якої продукції та на яких ринках буде зосереджена діяльність підприємства?
2. За допомогою яких саме нововведень, програм або проектів будуть реалізовані стратегічні цілі?

3. Який обсяг ресурсів необхідний для досягнення стратегічних цілей та з яких джерел вони будуть залучені?

4. В межах яких організаційних структур та форм буде відбуватися інноваційний процес на підприємстві?

5. За допомогою якого стилю управління, якого професійного складу команди та яких методів контролю буде здійснюватися регулювання стратегічного інноваційного процесу?

По своїй суті, всі стратегічні ініціативи на підприємстві мають інноваційну природу, оскільки базуються на оновленні його економічного, виробничого чи збутового потенціалу. Однак для підвищення ефективності планування та організації цих процесів доцільно їх консолідувати в рамках спеціально розробленої інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія являє собою стратегію створення та впровадження різного типу нововведень для забезпечення розвитку підприємства. Вона виступає комплексним планом, що охоплює проведення досліджень нової продукції, техніки, технологій та організаційних змін, а також розвиток і ефективне використання вже існуючих продуктів і процесів. Це також сукупність інноваційних планів, узгоджених за ресурсами, виконавцями та термінами, що забезпечують опанування і поширення принципово нових видів продукції. Крім того, вона є системою правил, методів і засобів для пошуку перспективних напрямків науково-технічних досліджень та формування ресурсної політики для їх реалізації. Значення цієї функціональної стратегії особливо зростає у наукомістких галузях, оскільки її основу становить управління дослідженнями, розробками та розвитком підприємства. У межах інноваційної стратегії приймаються ключові рішення щодо розвитку власної наукової та експериментальної бази, вибору між проведенням досліджень самостійно, в кооперації або через зовнішнє замовлення, придбання ліцензій, а також управління новими проектами та програмами.

Дослідники виокремлюють ряд принципів управління інноваційним розвитком, дотримання яких є необхідною умовою досягнення поставлених цілей. Зокрема, принцип адаптивності передбачає підтримання балансу між зовнішніми і внутрішніми можливостями розвитку організації. Принцип динамічності забезпечує приведення у відповідність цілей та спонукальних мотивів діяльності підприємства, тоді як принцип саморозвитку орієнтує на самостійне забезпечення умов тривалого виживання та розвитку [2, с. 124]. Реалізація зазначених принципів дозволяє організації ефективно адаптуватися до турбулентності зовнішнього середовища та максимізувати інноваційний потенціал. Сутність стратегічного управління інноваційним розвитком полягає у інтеграції інноваційної діяльності в загальну стратегію компанії. Ця стратегія спрямована на досягнення довгострокових цілей, таких як розширення ринкових позицій чи прискорення економічного зростання, у конкурентному середовищі.

Варто зазначити, що термін «інновація» був уведений у науковий обіг Й. Шумпетером, який визначив його як втілення в життя нової комбінації продуктивних сил та розрізняв п'ять типів інновацій: новий або вдосконалений продукт, новий метод виробництва, новий ринок збуту, нові методи управління, нова сировина чи матеріали [1, с. 68]. Законом України "Про інноваційну діяльність" інновації визначаються як новостворені або вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція чи послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного або комерційного характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва.

Сучасні дослідники класифікують інновації за різноманітними ознаками: сферами діяльності (технологічні, виробничі, економічні, управлінські), технологічними параметрами (продуктові, процесні), глибиною змін (радикальні, ординарні, модифікуючі), ступенем новизни (нові для підприємства, галузі, країни, світового ринку) [3, с. 186].

Функціональна структура управління інноваційним розвитком охоплює аналіз зовнішнього середовища та прогнозування його розвитку, аналіз внутрішнього середовища підприємства, виділення та вибір напрямків інноваційного розвитку, формування цільового ринку, аналіз та кількісну оцінку ризиків, планування виробничо-збутової діяльності, контроль за виконанням заходів [2, с. 72]. Така комплексна система функцій забезпечує послідовність та системність інноваційної діяльності, дозволяючи організації своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища.

Інноваційна політика організації визначає напрями її трансформації відповідно до вимог зовнішнього середовища, окреслює коло можливих інноваційних рішень залежно від обраної стратегії та створює умови для оперативної реалізації інновацій. Складовими інноваційної політики виступають маркетингова політика, політика у сфері науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, політика структурних змін, технічна та інвестиційна політика, які перебувають у тісному взаємозв'язку та кожна з яких здатна ініціювати певні інноваційні процеси.

Маркетингова політика зорієнтована на визначення процедур та періодичності маркетингових досліджень, розроблення товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики, а також аналіз ефективності здійснюваних заходів. Маркетингові дослідження дають змогу вивчити структуру товарного ринку і прийняти рішення щодо форм та методів розвитку конкурентного середовища, результатом чого стає виготовлення продукції з максимальним попитом за економічно обґрунтованих цін.

Політика у галузі науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт спрямована на визначення наукового потенціалу підприємства, розроблення науково-технічної політики з урахуванням результатів маркетингових досліджень, формування технологічної політики та створення механізмів її реалізації. Політика структурних змін передбачає вивчення внутрішнього середовища та організаційної форми підприємства з метою формування адекватної інноваційним завданням організаційної структури і культури підприємництва, яка має бути спрямована на дослідження рівня розвитку культури підприємництва, розроблення рекомендацій щодо формування відповідного стану для здійснення інноваційної політики та визначення механізму реалізації необхідних перетворень. При цьому технічна політика охоплює вивчення можливостей виробництва та встановлення вимог до нього, розроблення напрямів технічного переоснащення основних засобів підприємства і створення механізму реалізації заходів, спрямованих на вдосконалення техніко-технологічного стану організації. Інвестиційна політика включає всі фінансово-економічні аспекти функціонування підприємства та спрямована на управління грошовими потоками з метою накопичення коштів, необхідних для реалізації інноваційних проєктів і забезпечення успішного впровадження інновацій.

Практика високорозвинутих країн демонструє ефективність застосування добре відпрацьованих механізмів ринкового регулювання інноваційної діяльності, таких як вибіркове оподаткування, гнучка амортизаційна політика, методи боротьби з надконцентрацією виробництва, режим стимулювання розвитку малих підприємств [3, с. 48-49]. Для українських організацій критично важливим є вивчення та адаптація міжнародного досвіду управління інноваціями до специфіки національного економічного середовища.

Серед ключових проблем управління інноваціями на вітчизняних підприємствах спеціалісти виділяють скорочення витрат на інновації внаслідок відсутності інвестицій, зростання відставання від світового рівня науково-технічного прогресу, різке скорочення чисельності науково-дослідних груп, відсутність гнучкості в роботі існуючих організаційних структур, надмірну тривалість інноваційних процесів [1]. Розв'язання зазначених проблем вимагає формування системної державної інноваційної політики та активізації зусиль самих підприємств щодо модернізації інноваційної інфраструктури.

Отже, ефективне управління інноваційним розвитком організації в умовах глобальної конкуренції потребує цілісного та системного підходу, який поєднує стратегічне планування, раціональне використання ресурсів, розвиток інноваційної культури та постійний моніторинг тенденцій зовнішнього середовища. Успішна реалізація інноваційної стратегії забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги, сприяє підвищенню його адаптивності та створює підґрунтя для довгострокового економічного зростання на міжнародних ринках.

Під час розроблення інноваційних стратегій для великих компаній ключового значення набуває досягнення стабільного зниження витрат. З цією метою стратегічні плани мають передбачати впровадження ресурсозберігаючих технологій – як власних розробок, так і запозичених у провідних інноваторів. Важливою особливістю стратегічного планування в потужних корпораціях є орієнтація на масштабне виробництво нових продуктів у період зростання масового попиту на них.

Список літературних джерел:

1. Кахович О.О., Ковриженко А.Ю. Інновації та управління інноваційним розвитком суб'єкта господарювання. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3779> (дата звернення: 12.10.2024).
2. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. 324 с.
3. Біловодська О.А. Організаційно-економічні основи управління вибором напрямків інноваційного розвитку промислових підприємств: дис. канд. екон. наук: 08.02.02. Суми, 2004. 186 с.

Пилипенко Катерина Анатоліївна, д.е.н., професор
 Рунчева Наталія Вікторівна, д.е.н., професор
 Горяча Оксана Любомирівна, к.е.н., доцент
 Мелітопольський державний педагогічний університет
 імені Богдана Хмельницького, Україна

NO-CODE ТА АВТОМАТИЗАЦІЯ: ДЕМОКРАТИЗАЦІЯ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ

Розвиток no-code платформ (Bubble, Webflow, Airtable, Zapier тощо) знімає бар'єри входу у цифрове підприємництво. Це дозволяє малим підприємцям створювати ІТ-продукти без програмування, зменшуючи витрати на розробку та прискорюючи time-to-market. В статті досліджуємо вплив no-code та автоматизаційних інструментів на формування нових бізнес-моделей, рівень доступності цифрового підприємництва та можливості масштабування малого й середнього бізнесу.

No-code платформи стали важливим інструментом для розвитку цифрового підприємництва, оскільки вони дозволяють підприємцям і невеликим компаніям створювати технологічні продукти без залучення кваліфікованих програмістів. Це відкриває нові можливості для бізнесу на різних етапах розвитку. Основні напрями використання no-code у підприємстві:

- Електронна комерція. Використання no-code платформ (Shopify, Webflow, Wix) для створення повноцінних інтернет-магазинів із вбудованими системами платежів, інтеграціями зі службами доставки та маркетинговими інструментами.
- Маркетинг і управління клієнтами. Сервіси на кшталт Airtable, Zapier, HubSpot дають змогу автоматизувати CRM-процеси, налаштовувати багатоканальні рекламні кампанії та персоналізовані повідомлення клієнтам.
- Фінансові рішення. Платформи Softr, Glide допомагають будувати фінансові додатки, вести облік транзакцій і створювати кастомізовані звіти без знань програмування.
- MVP та стартапи. No-code підходить для швидкого тестування бізнес-ідей та побудови мінімально життєздатних продуктів, що дозволяє підприємцям оцінити попит на ринку до інвестування значних ресурсів.
- Освітні платформи. Такі сервіси, як Thinkific або Teachable, дають можливість запускати онлайн-курси й освітні продукти з мінімальними витратами.
- Автоматизація процесів. No-code інтегратори (Zapier, Integromat/Make) дозволяють налаштовувати сценарії обміну даними між різними сервісами, замінюючи рутинні операції автоматизованими алгоритмами.

У сучасній цифровій економіці автоматизація рутинних процесів стала одним із ключових напрямів підвищення ефективності бізнесу. Значну роль у цьому відіграють *онлайн-конектори* та *no-code* сервіси інтеграції, які дозволяють налагоджувати взаємодію між різними програмними продуктами без залучення кваліфікованих програмістів. На відміну від традиційної практики створення API-зв'язків «з нуля», що вимагала спеціалізованих знань та значних ресурсів, сучасні платформи забезпечують доступність інтеграційних можливостей широкому колу користувачів [1].

No-code інструменти, зокрема Zapier, Make (Integromat), Tray.io, n8n, дозволяють будувати складні сценарії обміну даними між застосунками у кілька кліків. Це відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу, оскільки забезпечує:

- зниження витрат на технічну підтримку та розробку власних інтеграцій;
- прискорення time-to-market для цифрових продуктів;
- гнучкість бізнес-процесів, що легко адаптуються до нових умов.

За даними [2], понад 60% компаній малого та середнього бізнесу використовують хоча б один сервіс для інтеграцій у no-code режимі. Бібліотеки готових конекторів, які пропонують сучасні платформи, містять тисячі інтеграцій і згруповані за функціональними напрямками. Це дає змогу швидко реалізувати зв'язки між чат-ботами, конструкторами вебсайтів, системами електронних та SMS-розсилок, маркетинговими сервісами чи інструментами штучного інтелекту [3].

Розвиток цього сегмента також підтримується загальними тенденціями цифрової трансформації: автоматизація бізнесу все частіше відбувається без залучення ІТ-відділів, що відповідає концепції «citizen developers» – фахівців без технічної освіти, які створюють цифрові рішення для власних потреб [4].

Таким чином, поширення no-code інструментів інтеграції не лише зменшує витрати та скорочує час на впровадження нових бізнес-рішень, але й сприяє демократизації цифрового підприємництва,

роблячи складні технологічні можливості доступними практично для кожного підприємця.

No-code технології формують нову екосистему, у якій підприємництво стає доступним не тільки програмістам, але й спеціалістам із маркетингу, фінансів чи освіти. Це знижує поріг входу у цифрову економіку й сприяє зростанню кількості інноваційних бізнесів [1].

Традиційна розробка програмного забезпечення передбачає значні витрати на команду розробників, тестувальників і дизайнерів, що робить її малодоступною для малого бізнесу. No-code рішення значно змінюють цю ситуацію. Порівняння ефективності традиційної розробки та no-code рішень:

Час виходу на ринок. Традиційна розробка складних систем може тривати від 6 до 12 місяців. No-code дозволяє створювати MVP або повноцінні продукти за 2–8 тижнів [3].

Вартість. Класична розробка вимагає інвестицій від \$50,000 до \$200,000, залежно від складності продукту та розміру команди. No-code обходиться у \$500–2000, якщо враховувати лише вартість підписок і мінімальні витрати на дизайн.

Масштабованість. Традиційна розробка забезпечує максимальну гнучкість і можливість обслуговувати мільйони користувачів. No-code, хоча й стрімко розвивається, все ще має обмеження у масштабуванні та кастомізації [2].

Залежність. У традиційній розробці бізнес залежить від власної команди та технологій. У випадку no-code існує залежність від конкретного вендора (ризик зміни тарифів, політики чи навіть закриття платформи).

Щоб продемонструвати відмінності між традиційною розробкою програмного забезпечення та використанням no-code платформ, доцільно порівняти їх за ключовими критеріями ефективності: вартість, швидкість, гнучкість, масштабованість та рівень вимог до компетенцій підприємця (див. табл.1).

Таблиця 1

Порівняння традиційної та no-code розробки

Критерій	Традиційна розробка	No-code рішення
Вартість старту	Висока (команда розробників)	Низька (підписки/ліцензії)
Швидкість запуску	6–12 міс.	1–4 тижні
Необхідні навички	Програмування, DevOps	Базові цифрові навички
Гнучкість	Максимальна	Обмежена (залежність від платформи)
Масштабування	Високе	Середнє
Приклади інструментів	Java, Python, React	Bubble, Webflow, Zapier

Джерело: особиста розробка авторів на основі аналізу [1,2,3,4]

Як видно з таблиці 1, головною перевагою no-code є швидкість запуску та доступність для підприємців без технічних знань. Водночас традиційна розробка зберігає переваги у масштабованості та гнучкості, що робить її більш придатною для великих корпоративних систем і проєктів з унікальним функціоналом. Таким чином, вибір підходу залежить від цілей бізнесу: стартапи та малі підприємства виграють від використання no-code, тоді як корпорації частіше обирають класичну модель. На ранніх етапах розвитку бізнесу no-code є більш ефективним завдяки швидкому запуску та низькій вартості, але у перспективі масштабування складних систем традиційна розробка зберігає переваги.

Ринок no-code активно зростає і, за прогнозами аналітичних компаній, у найближче десятиліття стане одним із ключових напрямів цифрової економіки. А саме:

Темпи зростання. За даними [1], глобальний ринок no-code/low-code рішень зростає на 20–25% щорічно. Якщо у 2020 році він оцінювався в ~\$10 млрд, то до 2025 року перевищить \$28 млрд, а до 2030 року може сягнути \$180 млрд [5].

Попит серед бізнесу. Дослідження Forrester [2] показало, що понад 70% компаній малого та середнього бізнесу вже використовують хоча б одну no-code платформу.

Нові тренди.

- Інтеграція штучного інтелекту у no-code (автоматичне створення додатків та процесів на основі AI).

- Поява гібридних рішень: поєднання no-code з можливістю додавати власний код.

- Розширення галузевих спеціалізованих платформ (fintech, healthtech, edtech no-code).

Ризики. Основні виклики – це залежність від провайдерів, обмеження у масштабуванні та

проблеми кібербезпеки.

На риунку 1. показано історичні та прогнозні оцінки розміру ринку no-code / low-code у млрд дол. США за період 2020–2030 рр.:

Історичний блок (2020–2023) — інтерпольовані значення від ~8 млрд у 2020 до ~13.5 млрд у 2023 (нижня/середня оцінка ринку за 2023 р.). Цю базову 2023-річну оцінку використовував як відправну точку.

Два сценарії прогнозу (2024–2030):

Консервативний сценарій — припущення CAGR $\approx 22\%$ після 2023 року (показує помірне, але стає зростання). (побудовано на консервативних оцінках CAGR, які вказували аналітики) (ToolJet).

Агресивний сценарій — припущення CAGR $\approx 30\%$ після 2023 року (відповідає більш оптимістичним прогнозам, які дають значно більший ринок до кінця десятиліття). Такі високі оцінки іноді зустрічаються в оглядах/прогнозах ринку low-code/no-code. (Yahoo Фінанси)

Графік ілюструє, що навіть при помірному темпі зростання ринок може вирости у кілька разів до 2030 р. (консервативний сценарій).

Агресивний сценарій демонструє потенціал «експоненційного» зростання, якщо прискориться прийняття платформ, інтеграція AI, та розшириться комерційне застосування.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що no-code технології стають ключовим інструментом цифрового підприємництва, оскільки поєднують у собі доступність, швидкість впровадження та гнучкість. Вони дозволяють підприємцям і малим компаніям здійснювати автоматизацію бізнес-процесів без значних інвестицій у IT-розробку, що сприяє демократизації цифрових рішень та зменшує залежність від зовнішніх підрядників.

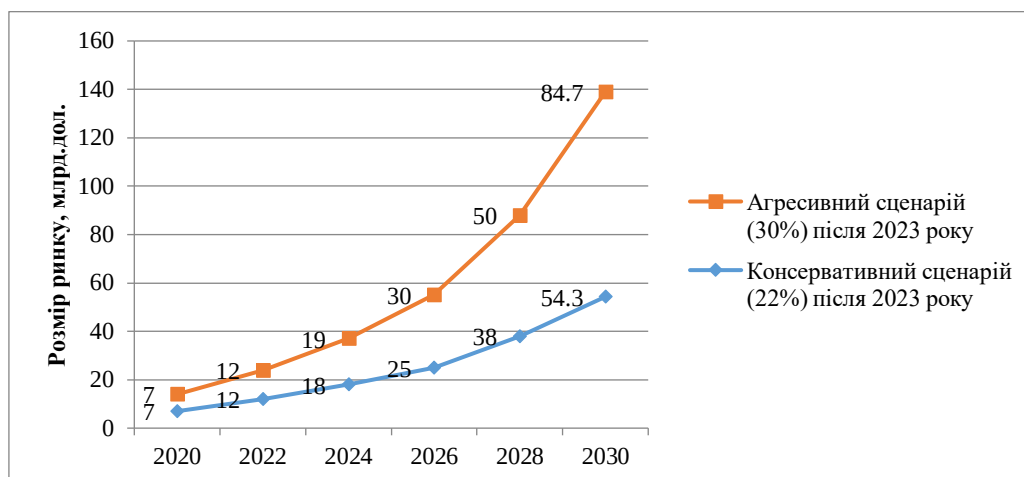


Рисунок 1. Прогноз зростання ринку no-code (2020-2030), млрд.дол.

Джерело: побудовано авторами на основі аналізу сукупності даних кількох аналітичних агентств [1, 2, 3, 5, 6].

З урахуванням динаміки розвитку ринку (CAGR 22–30% до 2030 р.), очікується, що no-code інструменти поступово стануть стандартом для реалізації інтеграційних рішень та цифрової трансформації бізнесу. Водночас ефективність їх застосування залежатиме від грамотного вибору платформ, належної кібербезпеки та стратегічного впровадження у бізнес-моделі підприємств.

На думку авторів, доцільним є формування низки практичних рекомендацій для підприємців щодо ефективного використання no-code інструментів у цифровому бізнесі. А саме:

1. *Почати з малих проєктів.* Тестувати no-code інструменти на прикладі автоматизації простих операцій (наприклад, CRM-інтеграція, email-розсилки).
2. *Використовувати готові бібліотеки інтеграцій.* Це дозволить швидко налаштувати взаємодію систем без додаткових витрат часу.
3. *Оцінювати економічний ефект.* Варто регулярно аналізувати, наскільки no-code зменшує витрати та скорочує час виконання завдань.
4. *Враховувати безпекові аспекти.* Необхідно перевіряти політику збереження даних обраної платформи та налаштовувати доступи на рівні користувачів.
5. *Поєднувати no-code з традиційною розробкою.* Для масштабних чи специфічних проєктів ефективним є гібридний підхід, коли частина функціоналу реалізується у форматі no-code, а критично важливі модулі — через програмування.

Список літературних джерел:

1. Gartner. Market Guide for Low-Code Development Platforms. 2023. URL: https://www.gartner.com (дата звернення: 01.10.2025).
2. Forrester. The Forrester Wave: Low-Code Development Platforms For Business Developers. 2022. URL: https://www.forrester.com (дата звернення: 01.10.2025).
3. McKinsey & Company. Digital Transformation and the Rise of No-Code Platforms. 2023. URL: https://www.mckinsey.com (дата звернення: 01.10.2025).
4. Robison J. The No-Code Revolution: How Entrepreneurs Can Launch Businesses Without Developers. London: Routledge, 2022. 214 p.
5. Bloomberg Intelligence. Global Low-Code Development Market Report. 2024. URL: https://www.bloomberg.com (дата звернення: 01.10.2025).
6. Grand View Research. Low-Code Development Platform Market Size, Share & Trends Analysis Report, 2023–2030. 2023. URL: https://www.grandviewresearch.com (дата звернення: 01.10.2025).

Саркісян Маргарит Сарменівна, студентка

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Науковий керівник – доцент Івашко Л. М.

АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД САЙТІВ КОМПАНІЙ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ (РИТЕЙЛ ОДЯГУ, 2025)

Сфера електронної комерції у галузі fashion-ритейлу у 2025 році перетворилася на один із найдинамічніших сегментів цифрової економіки. За останні п'ять років вона пережила глибоку структурну трансформацію, у якій ключову роль відіграють цифровізація процесів, зміна споживацьких звичок та зростання очікувань до брендів у контексті прозорості, сталості, технологічності та персоналізації. Український користувач уже не розглядає онлайн-покупку як виняток — вона стала повноцінною частиною щоденного життя. Разом із цим формується нова культура споживання, у якій головне місце посідають довіра, етичність бренду, комфорт цифрової взаємодії та інноваційний досвід покупця.

Дослідження здійснено на основі узагальнених спостережень та оцінок українського користувача онлайн-платформ, що дало змогу визначити ключові тенденції розвитку електронної комерції у сфері fashion-ритейлу.

У межах даного аналітичного дослідження здійснено глибокий огляд сайтів восьми провідних компаній, що активно працюють у сфері онлайн-торгівлі одягом: Zalando, Kasta, H&M, Intertop, Zara, AliExpress, Vsi Svoi та SHEIN. Оцінювання проводилося за сімнадцятьма критеріями, згрупованими у шість ключових напрямів: користувацький досвід і функціональність (UX), системи оплат і логістика, персоналізація та технології, ціноутворення й сталість, клієнтська підтримка та взаємодія, а також інноваційність і програми лояльності. Такий підхід дозволив оцінити не лише технічний рівень сайтів, а й стратегічну зрілість цифрових рішень, глибину клієнтоорієнтованості, а також здатність компаній адаптуватися до нових ринкових викликів.

Ринок 2025 року відзначається високою конкурентністю. Користувачі очікують від брендів не лише зручного сайту, але й цілісного омніканального досвіду — можливості безшовного переходу між вебсайтом, мобільним додатком і фізичним магазином. Особливу роль відіграє швидкість доставки, екологічність пакування, прозорість походження товару, а також алгоритми персоналізації, що враховують не лише попередні покупки, а й стиль, розміри, сезонність і навіть соціальні тенденції.

Таблиця 1

Якісний рівень розвитку e-commerce у досліджуваних компаніях

Компанія	Рівень розвитку e-commerce	Основна характеристика
Zalando	Високий	Європейський стандарт UX і логістики
Kasta	Високий	Локальний лідер з адаптацією під український ринок
H&M	Середній	Стабільний UX, але обмежена інноваційність

Intertop	Середній	Збалансована робота онлайн і офлайн
Zara	Середній	Зручний UX, проте слабка персоналізація
AliExpress	Нижче середнього	Масовий ритейл без локалізації
Vsi Svoi	Слабкий	Потенціал розвитку через мобільний додаток
SHEIN	Слабкий	Низький рівень сталості та сервісу

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

На основі аналізу встановлено, що Zalando та Kasta є лідерами цифрової зрілості у сегменті fashione-commerce. Вони поєднують технологічну інноваційність, високу швидкість обслуговування, клієнтоорієнтований UX і стає позиціонування бренду. Intertop, Zara і H&M займають проміжне місце, демонструючи збалансований, але менш інноваційний підхід. AliExpress, VsiSvoi і SHEIN залишаються позаду, що зумовлено слабкою локалізацією, відсутністю персоналізації, низьким рівнем сервісу та недостатньою увагою до екологічних стандартів.



Рис. 1 «Загальна ефективність розвитку е-commerce у досліджуваних компаній»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

У контексті UX та функціональності найвищий рівень демонструє Zalando. Його інтерфейс у 2025 році характеризується мінімалістичним дизайном, інтуїтивною структурою меню та використанням штучного інтелекту для допомоги у виборі товарів. Користувач може створити персональний профіль із зазначенням параметрів тіла, стилю, брендів і навіть кольорів, що дозволяє системі формувати рекомендації на основі глибокого аналізу. Zalando інтегрував «віртуальну примірочну» з 3D-моделюванням, що суттєво скорочує кількість повернень. Висока швидкість завантаження сторінок, логічна структура каталогу і зручність пошуку роблять сайт одним із найефективніших у Європі[1].

Kasta вирізняється локальною адаптацією під українського споживача. Сайт і мобільний додаток повністю україномовні, підтримують гривню, інтегровані з банківськими сервісами monobank, PrivatBank, а також підтримують оплату частинами. Kasta активно впроваджує систему швидкої доставки у межах України, що дозволяє отримати замовлення упродовж 24–48 годин. Особливістю платформи є динамічні знижки та персоналізовані добірки товарів на основі попередньої активності користувача[2].

Intertop ефективно поєднує онлайн- і офлайн-моделі. Завдяки системі Click&Collect покупець може замовити товар на сайті та забрати його у магазині, протестувавши товар без ризику. Такий гібрид підвищує довіру та зменшує бар'єр до покупки. У той час як Zara і H&M підтримують високі стандарти візуальної подачі та якості зображень, вони поступаються у сфері інтерактивності: відсутня можливість створення власного стилістичного профілю чи повної персоналізації.

AliExpress і SHEIN тягнуть до масового сегменту. Їхні сайти перевантажені контентом, фільтри не завжди працюють ефективно, а відгуки часто є єдиним орієнтиром покупця. Це ускладнює навігацію і знижує довіру. Vsi Svoi, навпаки, зосереджений на підтримці українських брендів, однак має обмежений функціонал і потребує покращення інтерактивності та мобільної адаптації.

У напрямі оплат і логістики Kasta та Intertop є безумовними лідерами. Вони забезпечують повну локалізацію платіжних інструментів, пропонують гнучкі варіанти доставки (до дверей, у поштомат або у відділення), а також прозору систему повернень. Zalando, хоча і має досконалу

систему повернень, досі не реалізував повну інтеграцію з українськими банками, що обмежує його доступність. SHEIN має серйозну проблему із тривалими термінами доставки — у середньому 14–25 днів, що суттєво поступається локальним конкурентам[2,4,1].

Персоналізація і технології стали визначальними чинниками успіху у 2025 році. Zalando впровадив алгоритми штучного інтелекту, які аналізують поведінку покупця на сайті, сезонні тренди та комбінації стилів, що дозволяє пропонувати унікальні комплекти одягу. Це створює ефект «персонального стиліста» онлайн. Kasta почала розробляти аналогічну систему, використовуючи big data про уподобання українських покупців. Zara і H&M лише частково використовують аналітику, а SHEIN хоч і володіє великими масивами даних, але фокусується на швидкому відтворенні трендів, а не на глибокій персоналізації.

Сфера ціноутворення і сталого розвитку набуває особливого значення у 2025 році. Zalando, H&M і частково Intertop активно позиціонують свої колекції як екологічні, із застосуванням перероблених тканин та технологій, що скорочують викиди CO₂. Zalando запустив власну платформу «Zalando Pre-Owned», де користувачі можуть обмінюватися речами, продаючи одяг повторно. H&M продовжує розвивати ініціативу Conscious Choice, але критики зазначають, що її частка у загальному асортименті залишається невеликою. Натомість SHEIN та AliExpress здебільшого ігнорують принципи сталості, орієнтуючись на швидке виробництво дешевих товарів, що формує проблеми екологічного та етичного характеру[1,4,6,8].

Клієнтська підтримка залишається одним із найчутливіших аспектів взаємодії з користувачем. Zalando забезпечує підтримку у режимі 24/7 кількома мовами, має ефективний чат-бот на основі AI, який може вирішити більшість питань без участі оператора. Kasta і Intertop пропонують зручну українськомовну підтримку через месенджери, електронну пошту та телефон. SHEIN має слабку підтримку, часто відповідає шаблонно, а час очікування може сягати доби. Vsi Svoi поступово покращує цей напрям, але ще не досяг рівня провідних компаній.

Інновації та програми лояльності демонструють різний рівень розвитку. Zalando використовує елементи гейміфікації, персональні знижки, рекомендації друзям і динамічні купони. Kasta реалізує бонусну систему з кешбеком, що мотивує повторні покупки. Intertop інтегрує цифрові карти лояльності. H&M і Zara обмежуються традиційними акціями, тоді як SHEIN стимулює покупки через постійні розпродажі[1,3,8,5].



Рис. 1 SWOT-аналіз лідера — Zalando

Джерело: складено автором на основі: [1].

SWOT-аналіз компаній дозволяє виявити не лише поточні переваги, але й стратегічні виклики. Zalando залишається еталоном технологічності та клієнтоорієнтованості, однак потребує розширення географічної адаптації, щоб зміцнити свою присутність на нових ринках, зокрема українському.

Kasta має силу у глибокому розумінні українського ринку, локалізованому UX і швидкій логістиці. Її слабкість — обмежена масштабованість за межами України. Можливості полягають у створенні власної маркетплейс-екосистеми та розвитку AI-персоналізації. Загрози — валютні коливання і міжнародна конкуренція. Intertop сильний у поєднанні онлайн- та офлайн-продажів, високій репутації й довірі. Слабкість — невисока інноваційність. Можливості — інтеграція AI-рішень і розширення програм лояльності. Загрози — агресивна експансія міжнародних гравців.

Zara і H&M мають потужну бренд-капіталізацію, але цифровий сегмент потребує осучаснення. H&M може розвивати напрям сталого розвитку, а Zara — підвищити рівень персоналізації. AliExpress має масштаб і низькі ціни, але страждає від відсутності довіри та сервісу. Vsi Svoi володіє унікальною

ідентичністю та підтримкою українського виробника — це його стратегічна перевага, однак технічна інфраструктура потребує оновлення. SHEIN має надзвичайно швидку реакцію на тренди, але модель надвиробництва стає загрозою для репутації та стійкості бізнесу [3,5,6,7,8].

Майбутнє ринку залежить від того, наскільки швидко компанії зможуть інтегрувати штучний інтелект, автоматизацію логістики, AR/VR-примірочні, діджитал-програми лояльності, системи ESG-звітності та механізми повторного використання продукції. Український споживач дедалі частіше обирає бренди, які не просто продають, а створюють цінності — зокрема прозорість, турботу про довкілля, відповідальність і повагу до часу користувача.

Таким чином, 2025 рік став переломним для fashion e-commerce. Подальший розвиток українського ринку залежить від балансу між локальним контекстом і глобальними тенденціями, від здатності поєднати комфорт, сталий розвиток і технології, створивши екосистему електронної торгівлі нового покоління.

Список літературних джерел:

- 1.Zalando. Офіційний сайт. URL: <https://www.zalando.com> (дата звернення 17.10.2025).
- 2.Kasta. Офіційний сайт. URL: <https://kasta.ua> (дата звернення 17.10.2025).
- 3.H&M. Офіційний сайт. URL: <https://www2.hm.com> (дата звернення 17.10.2025).
- 4.Intertop. Офіційний сайт. URL: <https://intertop.ua> (дата звернення 17.10.2025).
- 5.Zara. Офіційний сайт. URL: <https://www.zara.com> (дата звернення 17.10.2025).
- 6.AliExpress. Офіційний сайт. URL: <https://www.aliexpress.com> (дата звернення 17.10.2025).
- 7.Vsi Svoi. Офіційний сайт. URL: <https://vsi svoi.ua> (дата звернення 17.10.2025).
- 8.SHEIN. Офіційний сайт. URL: <https://www.shein.com> (дата звернення 17.10.2025).

Улус'ян Юлія Валентинівна, бакалавр

Одеський національний університет імені І.І. Мечникова

Науковий керівник — доцент Івашко Л.М.

БАЛАНС ІННОВАЦІЙ ТА ЛОКАЛІЗАЦІЇ У ЦИФРОВОМУ ПІДПРИЄМНИЦТВІ: ГІБРИДНА МОДЕЛЬ МАКСИМАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

В умовах глобальної цифровізації успіх підприємства дедалі більше залежить від поєднання передових технологій (AR/VR, штучний інтелект, вдосконалений UX) з локальними адаптаціями (мова сайту, валюта, місцеві платіжні інструменти тощо). Інновації, зокрема доповнена реальність та AI, дозволяють створювати унікальний користувацький досвід: споживачі очікують інтерактивних «примірок» товарів і персоналізованих рекомендацій[5]. Так, AR-інструменти дають змогу візуалізувати продукт в реальному оточенні користувача, створюючи «повністю занурюючі» шопінг-досвіди.

За даними Salesforce, близько 75% покупців уже очікують AR-опції при онлайн-шопінгу. Разом з тим, локалізація електронної комерції означає адаптацію всього контенту до потреб конкретного ринку — переклад сайтів, конвертацію в місцеву валюту, впровадження звичних для споживачів інструментів (напр., розстрочки) та зручних інтерфейсів[1]. Без такої адаптації навіть інноваційна платформа може залишитися незрозумілою або недоступною для локального покупця.

Вибір між інноваціями та локалізацією — це не дилема «або-або», а пошук оптимального співвідношення. Приклад показовий: провідні глобальні бренди (Nike, Adidas, Warby Parker, IKEA) активно впроваджують AR/VR/3D-технології для глибшого залучення клієнта (найкращі в світі 3D-конфігуратори та бездоганий UX). Наступний графік, складений автором на основі проведеного аналізу, відображає, наскільки компанії вкладаються в майбутнє ритейлу — якість AR/VR/3D та персоналізацію продукту [4]:

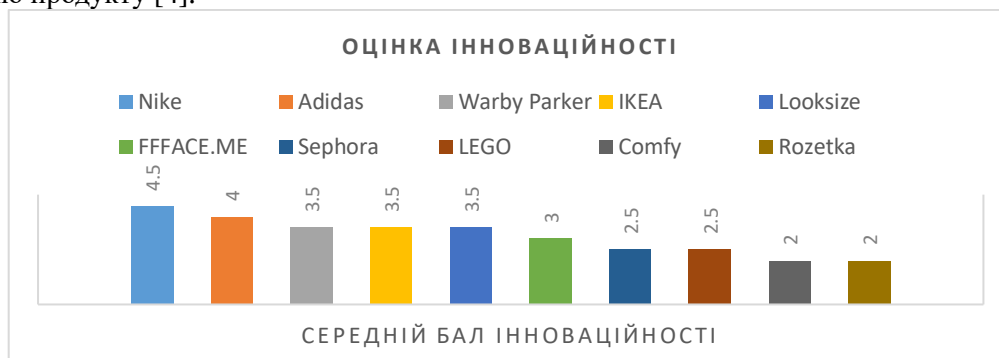


Рис.1. Оцінка інноваційності

Міжнародні спеціалізовані ритейлери (Nike, Adidas, Warby Parker, IKEA) значно випереджають маркетплейси (Rozetka, Comfy) в області інновацій, оскільки останні фокусуються на логістиці та фінансовому функціоналі, а не на глибокій взаємодії з конкретним товаром.

Якщо аналізувати і оцінювати за впровадженням ключових E-commerce інструментів, то цей аналіз може показувати готовність компаній до конкуренції за допомогою сучасних UX-рішень та фінансової адаптації [Рис.2].

Багато компаній не пропонують локалізовані версії сайту (відсутня підтримка національної валюти чи «оплати частинами»), що суттєво ускладнює вихід на нові ринки. Навпаки, локальні ритейлери (напр., українські Rozetka, Comfy) можуть відчувати дефіцит AR-функцій, але компенсують це ідеальною адаптацією: сайт повністю націоналізований (UAH, зручні платежі, акції та програми лояльності), що значно підвищує конверсію. Наприклад, лише 20% глобальних компаній впровадили оплату частинами, тоді як Rozetka і Comfy пропонують ці сервіси одразу від кількох банків [4].

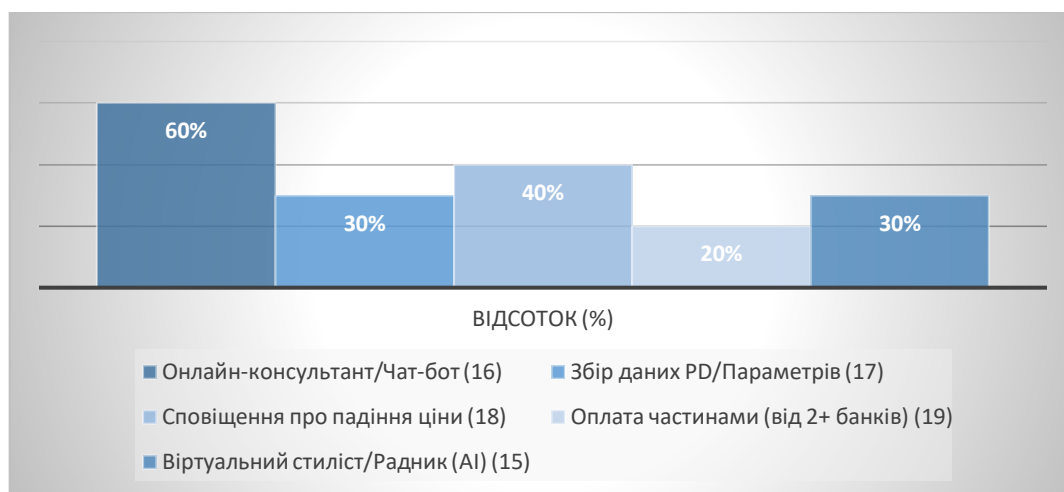


Рис.2. Наявність ключових E-commerce інструментів

Така дихотомія прослідковується в дослідженнях: зведений аналіз показав, що компанії-лідери досягають максимальної ефективності завдяки взаємодоповнюваним сильним сторонам. Наприклад, Nike концентрується на технологічному домінуванні (інноваційний AR/3D, бездоганий UX), тоді як Rozetka/Comfy – на досконалій локальній адаптації (повний набір платіжних інструментів, сервіс UAH, омніканальність). Цю модель можна назвати гібридною: вона поєднує «глибоку взаємодію» (AR/AI для емоційного залучення покупця) з «локальною досконалістю» (ідеальні фінанси й логістика для кожного ринку). Таблиця 1 ілюструє це поєднання на прикладі вибірки компаній:

Таблиця 1

Порівняльний аналіз

Компанія	Інновації (AR/AI/UX)	Локалізація (валюта, платежі, мова)
Rozetka/Comfy	Низький рівень AR/3D-інструментів, базовий UX Висока адаптація: повна UAH-версія сайту, «оплата частинами», програми лояльності	Висока адаптація: повна UAH-версія сайту, «оплата частинами», програми лояльності
Nike	Лідер 3D-конфігуратора та UX Низька локалізація: сайт уніфікований, без UAH/місцевих оплат	Низька локалізація: сайт уніфікований, без UAH/місцевих оплат
Warby Parker	Використовує AR для примірки окулярів та збору параметрів Обмежена: орієнтований на західні ринки (USD, EUR). Мала локалізація для нових ринків.	Обмежена: орієнтований на західні ринки (USD, EUR). Мала локалізація для нових ринків.
FFFACE.ME	Нішеві AR/VR-рішення (цифровий макіяж), сильна експертиза в 3D Відсутня комерційна платформа: немає локальних оплат, обмежена функціональність e-commerce	Відсутня комерційна плат-форма: немає локальних оплат, обмежена функціональність e-commerce

Яквидно з аналізу, ні один тип стратегії сам по собі не є достатнім. Згідно з висновками дослідження, найвища загальна ефективність досягається при комбінуванні сильних сторін: «Nike – за рахунок інновацій та UX, а Rozetka/Comfy – за рахунок ідеального e-commerce функціоналу та локалізації» [2]. Цей гібридний підхід забезпечує і емоційну залученість (завдяки AR/AI та персоналізації) і високу зручність покупця (завдяки адаптованим платежам, валюті, зрозумілому контенту).

Перспективи розвитку цифрового підприємства пов'язані з поглибленням цієї гібридної моделі. Ще мають ріст потенціал інструменти AI-персоналізації: наразі лише близько 30% ритейлерів використовують віртуальних консультантів для підбору товарів, тож широке впровадження AI допоможе посилити «глибоку взаємодію» з покупцем. Одночасно актуальність локалізації не зменшиться: впровадження місцевих фінансових сервісів та культурно адаптованого UX залишатимуться критично важливими для конверсії на кожному ринку. Висновки полягають в тому, що сучасні компанії повинні прагнути моделі «Rozetka + Nike» – поєднувати ідеальну локалізацію (локальні платіжні та логістичні рішення) з інноваціями AR/AI для емоційного залучення[4]. Саме такий гібридний баланс відкриває максимальну ефективність у цифровому бізнесі.

Дослідження світових тенденцій цифрової трансформації бізнесу свідчить, що компанії, які прагнуть досягти максимальної ефективності, не можуть розвиватися лише у напрямі технологічних інновацій або лише у напрямі локальної адаптації. Ключем до успіху стає інтеграція технологічних і культурних чинників у єдину гібридну стратегію розвитку.

З погляду управління інноваціями, баланс між глобальним і локальним рівнем діяльності часто описують через модель *glocalization* (global + localization) — тобто одночасну орієнтацію на універсальні технологічні рішення та глибоку адаптацію до особливостей конкретного ринку. Цей підхід дає можливість компаніям зберігати міжнародну впізнаваність бренду, але при цьому залишатися «близькими» до місцевого споживача [3].

Порівняльний аналіз, проведений для 10 компаній, показав, що найкращих результатів досягають саме ті підприємства, які гармонійно поєднують ці два полюси.

Список літературних джерел:

1. Novia I. Localization in E-Commerce: How to Create and Optimize (2024). – Linguise Blog. – URL: <https://www.linguise.com/blog> (дата звернення: 17.10.2025).
2. Peebler A. Augmented Reality in E-Commerce / Salesforce Commerce Cloud. – Salesforce, 2023. – URL: <https://www.salesforce.com/commerce/augmented-reality> (дата звернення: 16.10.2025).
3. Critical Role of UX/UI in E-Commerce Success. – BrainSpate, 2023. – Режим доступу: <https://brainspate.com/blog/the-importance-of-ux-ui-in-e-commerce> (дата звернення: 17.10.2025).
4. Аналітичний звіт «Порівняльний аналіз та візуалізація даних у сфері E-commerce» (власний дослідницький матеріал на основі аналізу Rozetka, Comfy, Nike, Warby Parker, [FFFACE.ME](https://www.fffaceme.com)). – Одеса, 2025.
5. Нестеренко В. Ю. UX-дизайн як інструмент локалізації цифрових платформ / Вісник економічних досліджень. – 2023. – № 4(12). – С. 45–52.

Харенко Дмитро Олександрович, к.т.н., доцент

Каламан Ольга Борисівна, д.е.н., доцентка

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

Швидка цифровізація розширила можливості використання бізнес-аналітики. У деяких галузях, що базуються на послугах, де нематеріальні активи та бізнес-аналітика вже були в основі операційної моделі підприємств, цифровізація фундаментально змінила те, як бізнес-аналітика використовується для підтримки бізнесу. Ще один фактор, пов'язаний з цифровізацією, виникає з того, як вона змінила поведінку споживачів. Так, очікування споживачів щодо цифрових послуг постійно змінюються.

Окрім можливостей, створених цифровізацією, діяльність конкурентів у сфері бізнес-аналітики також впливає на їхню власну готовність її прийняття. Конкурент, який ефективно використовує бізнес-аналітику для підтримки свого бізнесу, може становити потенційну загрозу для прибутковості бізнесу. Підприємства також можуть досягти конкурентної переваги, якщо їм вдасться бути першими на ринку завдяки розвитку бізнес-аналітики. Хоча перевага першопрохідця буде лише тимчасовою, бізнес-аналітика все ще вважається гідною уваги. Так, бізнес-аналіз дозволяє систематично переглядати та відстежувати діяльність підприємства, що робить його цінним з точки зору бізнесу.

Бізнес-аналітика також корисна для менеджерів з розробки продукції, оскільки вона розпізнає, коли потрібні коригувальні дії, якщо бізнес відхиляється від запланованого курсу.

Окрім корисності для моніторингу та управління бізнесом, бізнес-аналітика також надає менеджерам легший доступ до даних та аналітичних інструментів, дозволяючи їм отримувати більше даних та використовувати їх для визначення нових перспектив та ідей. Хоча бізнес-аналітика дозволяє виявляти нові перспективи та ідеї по всьому підприємству, результати бізнес-аналізу також допомагають окремим менеджерам з управління бізнесом дивитися на речі з нових точок зору під час прийняття рішень, тим самим збільшуючи кількість альтернатив для вибору. Бізнес-аналіз також підтримує обґрунтування рішень, надаючи результати, які можуть допомогти прояснити обґрунтування, що стоїть за ними. Результати бізнес-аналізу також можуть бути використані для обґрунтування того, чому щось потрібно зробити. У такій ситуації результати бізнес-аналізу використовуються для мотивації дій, необхідних для реалізації рішень.

Рішення, що ґрунтуються на бізнес-аналітиці, часто називають «рішеннями, заснованими на фактах». Результати бізнес-аналітики розглядаються як інструмент для підтримки або навіть сумніву в знаннях, заснованих на досвіді, тоді як інші вважають, що вона має силу змінити переконання чи думки людей. Крім того, бізнес-аналітика, як вважається, забезпечує точніші прогнози порівняно з використанням виключно минулого досвіду чи історичних даних. Рішення, засновані на результатах бізнес-аналітики, є ефективнішими, ніж ті, що залежать від минулого досвіду чи особистих переконань. Вважається, що інтеграція результатів бізнес-аналізу у процес прийняття рішень зменшує упередженість та підвищує об'єктивність і фактичну точність. Менеджери з прийняття рішень виділяють кілька факторів, які впливають на причини використання бізнес-аналізу, хоча вони використовують його для різних цілей залежно від ситуацій прийняття рішень [1, 2].

Обов'язки логістичного менеджера охоплюють увесь спектр діяльності – від стратегічного планування до моніторингу стратегічних цілей. Бізнес-аналіз має операційний та стратегічний потенціал і може бути використаний для підтримки як рутинних, так і нерутинних рішень. Логістичні менеджери використовують бізнес-аналітику для різних цілей у різних ситуаціях, зокрема для відстеження бізнес-показників та прийняття рішень щодо операційних коригувань для досягнення короткострокових цілей. Роблячи це, менеджери відстежують прогрес підприємства у досягненні його цілей в межах обмежень наявних ресурсів [3].

Діяльність підприємства з експлуатації, яка використовує існуючі ресурси, також використовує наявні знання. Бізнес-аналітика відіграє вирішальну роль як центрального джерела таких даних, оскільки його основна функціональність включає використання даних з різних систем для перегляду минулих подій та прогнозування результатів на основі, наприклад, перерозподілу ресурсів. Ця здатність дозволяє логістичним менеджерам виявляти та аналізувати аномалії, і після того, як вибрано дії для усунення цих аномалій, бізнес-аналітика використовується для моніторингу впливу. Бізнес-аналітика також допомагає дослідити потенційні альтернативи для коригування з метою кращого досягнення встановлених цілей [4]. Однак наш аналіз не виявив жодних доказів того, що бізнес-аналітика використовується лише для прийняття цих рішень: залучення менеджера з продажу залишається важливим для короткострокового коригування ресурсів, такого як перерозподіл бюджету та операційні коригування обсягів виробництва (наприклад, короткостроковий перерозподіл виробничих активів між продуктовими лініями) або обслуговування клієнтів (наприклад, перерозподіл часу персоналу служби підтримки клієнтів між завданнями). Незважаючи на потенціал автоматизації багатьох операційних рішень, рішення менеджерів з продажу зазвичай не являються автоматизованими [5].

Менеджери також залучають бізнес-аналітику як основне джерело даних та інформації під час проведення середньострокового бізнес-планування та бюджетування, а також для планування проєктів розвитку, розробки продуктів або інвестицій, узгоджуючи цю діяльність зі стратегічним напрямом підприємства. Щодо довгострокового планування, бізнес-аналіз допомагає у визначенні сценаріїв та можливостей для підприємства, тобто тих видів діяльності, які потребують дослідження нових можливостей та ресурсів, шляхом інтеграції внутрішніх та зовнішніх даних для цілей аналізу. Однак для комплексного довгострокового планування підприємства також покладаються на інші типи джерел інформації, такі як урядові плани, зовнішні звіти або думки зацікавлених сторін, які використовуються для обговорення та прогнозування майбутнього напрямку розвитку підприємства. Цей підхід узгоджується з дослідженнями, які вказують на те, що стратегічні рішення часто вимагають індивідуального аналізу [5]. Щоб виявити нові можливості, фірмам необхідно отримати нові знання, тоді як роль результатів бізнес-аналізу полягає в тому, щоб служити основою для

припущень, зроблених з використанням цих знань, та допомогти зрозуміти вплив невизначеності на майбутні прогнози [6].

Оскільки обговорення зміщуються в бік оцінки стратегічних варіантів та прийняття стратегічних рішень, роль бізнес-аналізу зменшується. Хоча результати бізнес-аналітики використовуються для планів та сценаріїв, процес прийняття стратегічних рішень щодо відповідних дій, очевидно, керується людиною. Залежно від організації та контексту, менеджери з комунікації часто залучають до цих обговорень різні зацікавлені сторони, такі як члени правління та фахівці, тоді як бізнес-аналіз функціонує як один зі стратегічних інструментів для сприяння обговоренням.

Менеджери з комунікації використовують бізнес-аналіз з причин, які можна пов'язати з їхніми індивідуальними очікуваннями щодо бізнес-аналізу, а також з причин, які чіткіше відображають очікування організації. Деякі з цих причин пов'язані з контекстуальними факторами, що походять із зовнішнього середовища, такими як цифровізація загалом та її вплив на поведінку клієнтів, що надало фірмам та їхнім менеджерам нові можливості для використання бізнес-аналізу [6]. З точки зору транспортного менеджменту, бізнес-аналіз можна розглядати як можливість, виявлену підприємством, а також як потенційне джерело нових знань, які можуть допомогти підприємству конкурувати. Зрілість внутрішніх можливостей бізнес-аналізу підприємства забезпечує його цінність у прийнятті рішень. Однією з головних причин, чому транспортні менеджери використовують бізнес-аналіз, є те, що він сприяє виконанню організаційних очікувань щодо моніторингу та управління бізнесом.

З індивідуальної точки зору, транспортні менеджери очікують, що бізнес-аналітика допоможе їм отримати нові знання, оскільки вона забезпечує легкий доступ до даних, зібраних та скомпільованих з різних джерел. Транспортні менеджери також вважають, що бізнес-аналітику можливо імплементувати до прийняття рішень на основі фактів, та використовують результати бізнес-аналітики як обґрунтування своїх рішень, що свідчить про їхню задоволеність якістю її результатів. Хоча ці причини, здається, впливають з індивідуальних очікувань, вони також можуть бути пов'язані з організаційними очікуваннями щодо бізнес-аналітики, що дозволяє приймати рішення на основі фактів для підприємства [7] та очікуваною роллю менеджерів як чинника для культури, орієнтованої на аналітику [8]. З іншого боку, через помітну роль менеджерів в організаціях, їхня задоволеність бізнес-аналітикою також може впливати на соціальні очікування щодо її використання.

У цьому дослідженні досліджувалися погляди менеджерів на використання бізнес-аналітики в процесі прийняття рішень. Результати показують, що менеджери вважають бізнес-аналітику вирішальним фактором для управління бізнесом та прийняття рішень, особливо для моніторингу, управління та коригування поточних операцій. Щодо більш стратегічного, орієнтованого на майбутнє планування та прийняття рішень, менеджери визнають потенціал бізнес-аналітики, але також покладаються на інші джерела інформації, такі як думки експертів та знання, засновані на досвіді, з різних частин організації, для керівництва своїм плануванням та прийняттям рішень.

Наші результати свідчать про те, що бізнес-аналіз також є цінним інструментом для менеджерів управління у довгостроковому плануванні та прийнятті рішень, виходячи за рамки покращення ефективності та прийняття рішень на основі фактів [7] як основних рушійних сил використання бізнес-аналізу на підприємствах. Дослідження сприяє цій дискусії, виявляючи, що менеджери також використовують бізнес-аналіз з індивідуальних причин, таких як отримання нових перспектив та забезпечення прийняття правильних рішень. Для менеджерів це дослідження пропонує практичні поради щодо використання бізнес-аналізу. Окреслюючи різні причини використання бізнес-аналізу та представляючи ситуації, в яких бізнес-аналіз застосовувався, воно може дати нові ідеї тим, від кого очікується просування використання бізнес-аналізу в їхніх організаціях. Крім того, дослідження покращує розуміння того, як індивідуальні та організаційні очікування впливають на використання бізнес-аналізу в менеджменті.

Для фахівців у галузі освіти це дослідження надає інформацію для розробки управлінської освіти. Менеджери повинні бути оснащені розумінням основ бізнес-аналізу, його сильних та слабких сторін як джерела знань для прийняття рішень. Крім того, менеджери повинні мати змогу чітко формулювати свої потреби щодо підтримки, яку вони очікують від фахівців з бізнес-аналітики, особливо щодо прийняття стратегічних рішень. Зрештою, менеджери повинні бути готові справлятися з невизначеністю та зрозуміти, що прийняття стратегічних рішень залишається людським обов'язком.

Це дослідження має деякі обмеження, пов'язані з його емпіричним контекстом та методологією. Дослідження, проведене у Фінляндії за участю великих міжнародно-оперативних підприємств,

охопило 12 відданих своїй справі інформаторів. Вузькість географічного охоплення та характер діяльності підприємств повинні враховуватися тими, хто посилається на висновки або планує майбутні дослідження в цій галузі. Це дослідження також пропонує цінні ідеї та висновки для майбутніх досліджень. По-перше, зосередження на індивідуальних очікуваннях щодо інформаційних технологій допомогло б розвинути бізнес-аналіз у напрямі, який би краще відповідав їхнім потребам. По-друге, дослідження того, чи впливає задоволеність менеджерів бізнес-аналізом на очікування підприємства або навіть на намір інвестувати в менеджмент, було б цікавою темою дослідження. Більше того, розширення дослідження з метою вивчення того, як команди аналітиків наразі підтримують менеджмент та як цю підтримку можна покращити, може дати плідні висновки для збільшення використання бізнес-аналітики серед менеджменту.

Список літературних джерел:

1. Технології прийняття управлінських рішень: монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової. Харків: «Діса плюс», 2023. 430 с.
2. Каламан О. Б., Харенко Д. О. Сучасні технології прийняття ефективних управлінських рішень як фактор успішності організації. Науковий вісник Чернівецького національного університету ім. Ю. Федьковича. Серія Економіка. Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича, 2024. Вип. 2. С. 33-39. DOI: 10.32782/ecovis/2024-2-6
3. Wamba S.F., Gunasekaran A., Akter S., Ren S.J., Dubey R., Childe S.J. Big data analytics and firm performance: effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 70. P. 356-365. DOI: 10.1016/j.jbusres.2016.08.009.
4. Lepenioti K., Bousdekis A., Apostolou D., Mentzas G. Prescriptive analytics: literature review and research challenges. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 50. P. 57-70. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.003.
5. Luoma J. Model-based organizational decision making: a behavioral lens. *European Journal of Operational Research*. 2016. Vol. 249. No. 3. P. 816-826. DOI: 10.1016/j.ejor.2015.08.039.
6. Kune M., O'Brien F.A. The role of business analytics in supporting strategy processes: opportunities and limitations. *Journal of the Operational Research Society*. 2019. Vol. 70. No. 6. P. 974-985. DOI: 10.1080/01605682.2018.1475104.
7. Davenport T.H. From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*. 2018. Vol. 1. No. 2. P. 73-80. DOI: 10.1080/2573234X.2018.1543535.
8. Korherr P., Kanbach D.K., Kraus S., Jones P. The role of management in fostering analytics: the shift from intuition to analytics-based decision-making. *Journal of Decision Systems*. 2023. Vol. 32. No. 3. P. 600-616. DOI: 10.1080/12460125.2022.2062848.

Хоменко О.О. студент

Київський столичний університету Бориса Грінченка

Науковий керівник – к.е.н., доцент Акіліна О.В.

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У сучасних умовах цифрової трансформації стратегічне управління бізнесом стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та стійкості організацій. Цифровізація змінює традиційні підходи до планування, прийняття рішень і управління бізнес-процесами, вимагаючи інтеграції інноваційних технологій на всіх рівнях діяльності [2]. Одним із головних викликів є недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, що обмежує ефективне використання інструментів аналітики та автоматизації [3; 1]. Для подолання цього виклику необхідно створювати програми навчання та перекваліфікації, формувати культуру інновацій та орієнтацію на зміни [7].

Нинішній економічний контекст характеризується високим рівнем невизначеності через глобалізаційні процеси, посилення конкуренції, економічні та політичні кризи. У таких умовах традиційні методи управління економічною безпекою втрачають ефективність, що обумовлює необхідність інтеграції цифрових технологій у стратегічне управління. Цифровізація надає підприємствам широкий спектр інструментів: системи моніторингу ризиків у реальному часі, аналітичні платформи для обробки великих даних, автоматизацію бізнес-процесів, платформні рішення для оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Це дозволяє не лише швидко реагувати на потенційні загрози, але й прогнозувати їх розвиток, що забезпечує більш високий рівень економічної безпеки та адаптивності підприємства.[9]

Цифровізація відкриває широкі можливості для стратегічного розвитку. Інструменти big data, штучного інтелекту, аналітики даних і автоматизації бізнес-процесів дозволяють керівникам приймати обґрунтовані рішення, прогнозувати ринкові тенденції та оптимізувати управлінські процеси [4; 6]. Аналітичні платформи забезпечують моніторинг ефективності стратегій у реальному часі, що сприяє швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища та підвищенню гнучкості підприємства. Використання сучасних цифрових інструментів дозволяє розробляти адаптивні бізнес-моделі, здатні оперативно реагувати на глобальні економічні та соціальні виклики [5].

Серед основних викликів цифрового управління бізнесом є високі темпи технологічних змін, що змушують організації постійно модернізувати свої системи, та посилення конкуренції у цифровому середовищі [7; 2]. Ці фактори створюють ризики технологічної застарілості, необхідність додаткових інвестицій у нові рішення та труднощі інтеграції цифрових технологій у існуючі бізнес-процеси. Обмежені ресурси на інновації та підвищення кваліфікації персоналу ускладнюють ефективне впровадження цифрових стратегій, що вимагає від керівників розробки гнучких і проактивних планів розвитку [4; 6]. Сучасні підприємства стикаються з постійними викликами через швидкі зміни технологій, глобальні економічні коливання та посилення конкуренції. Цифровізація надає нові інструменти для управління економічною безпекою, зокрема системи аналітики великих даних, автоматизацію процесів та платформні рішення для моніторингу ризиків у реальному часі. Водночас виникає потреба у високій цифровій компетентності персоналу та формуванні корпоративної культури, орієнтованої на інновації і гнучке реагування на зміни.[8]

Цифрове середовище також створює нові загрози у сфері кібербезпеки. Зростання обсягів оброблюваних даних та інтеграція хмарних рішень підвищують ризики витоку конфіденційної інформації та кібератак [5]. Стратегічне управління вимагає впровадження комплексних систем кіберзахисту, аудитів інформаційних систем та постійного підвищення обізнаності працівників. Тільки комплексний підхід до безпеки даних дозволяє забезпечити довіру споживачів і партнерів, а також захист фінансових і стратегічних інтересів організації.

Розвиток цифрової культури в організаціях є ще одним важливим аспектом стратегічного управління. Кожен працівник повинен розуміти значення інновацій, бути готовим до навчання і змін, а керівництво — підтримувати культуру відкритості та обміну знаннями [1; 7]. Це створює основу для інтеграції людського та технологічного капіталу, що дозволяє підвищувати ефективність стратегічного управління та досягати довгострокових цілей організації.

Інтеграція стратегічного управління та механізмів економічної безпеки дозволяє підприємствам ефективно прогнозувати потенційні загрози, розробляти адаптивні плани дій та забезпечувати сталий розвиток навіть в умовах кризових явищ. Цей підхід включає поєднання технологічних рішень із підвищенням кваліфікації персоналу, впровадженням систем раннього попередження та оптимізацією процесів прийняття рішень.[8] Взагалі цифрові технології відкривають перспективи для розробки нових бізнес-моделей, підвищення клієнтоорієнтованості та оптимізації витрат [6; 4]. Використання аналітики великих даних дозволяє виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінку споживачів, удосконалювати маркетингові та управлінські рішення. Стратегічне управління у цифровому середовищі стає комплексним процесом, що поєднує технологічні, організаційні та людські аспекти розвитку підприємства [2; 5].

Крім того, цифрова трансформація сприяє розвитку інтегрованих систем управління змінами та підвищенню ефективності прийняття рішень. Впровадження системного підходу дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін ринку, знижувати ризики та підвищувати гнучкість стратегій [7; 3]. Важливим є поєднання технологічних рішень з організаційними процесами та управлінням людським капіталом, що забезпечує стабільний розвиток навіть у умовах невизначеності. І потребує гнучких управлінських стратегій, здатних швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Підприємства повинні розробляти адаптивні плани дій, системи раннього попередження, механізми оперативного реагування та коригування стратегічних цілей відповідно до нових умов. Такий комплексний підхід дозволяє мінімізувати ризики, підтримувати стабільність та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства навіть у кризових ситуаціях.[9]

Водночас ефективне застосування цифрових технологій неможливе без підготовленого та кваліфікованого персоналу. Підприємства повинні інвестувати у розвиток компетенцій співробітників, формувати корпоративну культуру, орієнтовану на інновації, та забезпечувати навчання у сфері цифрових технологій і управління ризиками. Поєднання технологій із людським капіталом дозволяє створювати комплексні системи управління, що враховують не лише технічні аспекти, але й організаційні, стратегічні та соціальні фактори.[9]

Таблиця 1

Виклики та можливості стратегічного управління бізнесом у цифровому середовищі

Виклики	Можливості
Недостатня цифрова компетентність персоналу	Розвиток цифрової грамотності та навчання кадрів
Кіберзагрози та ризики безпеки даних	Інвестування в системи захисту інформації
Швидкі технологічні зміни	Впровадження гнучких стратегій та Agile-підходів

Висока конкуренція у цифровому бізнесі	Використання big data для стратегічного прогнозування
Обмежені ресурси на інновації	Залучення партнерів, грантів, венчурного фінансування

Джерело: складено автором

Загалом, стратегічне управління бізнесом у цифровому середовищі є багатограним процесом, що включає інтеграцію технологій, розвиток компетенцій персоналу, управління ризиками та постійне вдосконалення організаційних процесів. Перспективи розвитку українських підприємств залежать від здатності керівників поєднувати технологічний потенціал з людським капіталом, впроваджувати інновації та забезпечувати гнучкість стратегій [7; 1; 4].

Подальші дослідження у сфері цифрового стратегічного управління повинні бути спрямовані на оцінку цифрової зрілості організацій, оптимізацію процесів прийняття рішень та вдосконалення навчання персоналу [6; 3; 2]. Системний підхід до цифрової трансформації дозволяє підприємствам адаптуватися до глобальних викликів, впроваджувати інновації та досягати стабільного розвитку в умовах високої невизначеності, забезпечуючи конкурентні переваги та довгострокову ефективність.

Список літературних джерел:

1. Дяченко І. [2023]. Цифрова трансформація бізнесу: управлінські аспекти. – Запоріжжя: Політехніка.
2. Кулик М. [2024]. Цифрова стратегія розвитку підприємства: виклики та перспективи. – Економіка та суспільство, №52.
3. Романенко Л. [2022]. Формування цифрових компетенцій у менеджменті. – Ринкова інфраструктура, №29.
4. Малик Т. [2023]. Використання big data в стратегічному управлінні. – Економіка і суспільство, №47.
5. Гончаренко О. [2022]. Кібербезпека як елемент стратегічного управління. – Збірник ТДАТУ, №12.
6. Вовк А. [2024]. Ефективність управлінських процесів у цифровій економіці. – Науковий журнал РІ, №8.
7. Петренко Ю. [2024]. Стратегічне планування цифрової трансформації. – Сумський державний педагогічний університет.
8. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Ціх Г.В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств 2024. – С. 254–275
9. Назаренко, С. А., Зачосова, Н. В., & Мовчанець, В. В. [2024]. Стратегічні цілі механізму управління економічною безпекою в системі стратегічного управління підприємством під впливом кризи в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук*, [3-4].

Шинковенко Марія Олександрівна, бакалавр
Державний торговельно-економічний університет
Науковий керівник - к.е.н. доцент Болгов В.Є.

НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Сучасна економіка функціонує у новій парадигмі, де цифрові технології стають головним чинником конкурентоспроможності, продуктивності та гнучкості бізнесу. Цифрове підприємництво перетворюється на основу розвитку національних економік, адже саме воно поєднує інновації, інформаційні технології та підприємницьку ініціативу. В Україні процес цифрової трансформації бізнесу активізувався в останні роки, особливо в умовах воєнних викликів, які стимулювали пошук нових форматів господарювання. Водночас цифровізація не є лише технічним явищем — це глибинна соціально-економічна зміна, яка формує нові принципи ведення бізнесу, нові типи робочих місць і навіть нові цінності у взаємодії між підприємством, споживачем і державою. Згідно з даними Європейської Комісії (Digital Economy and Society Index, 2024), рівень цифрової інтеграції українського бізнесу поступово наближається до середньоєвропейського, а Україна демонструє стабільне зростання за індексом цифрової економіки [1].

Слід зазначити, що цифрова економіка (інформаційна економіка, диджитал-економіка, цифрове суспільство, інформаційне суспільство) сприяє побудові економіки знань: цифровізація передбачає створення нових форм організації науково-технічної, освітньої та інноваційної діяльності; ІКТ дозволяють створити новий простір економічної активності, коли змінюється і виробництво, і споживання [7, с. 163].

Характерні ознаки цифрових ринків представлено у таблиці 1.

Таким чином, цифрове підприємництво — це діяльність, у якій основні бізнес-процеси реалізуються за допомогою цифрових технологій: від виробництва та управління до продажу, маркетингу й аналітики. На відміну від традиційного підприємництва, цифрове базується не лише на матеріальних активах, а й на даних, знаннях, програмному забезпеченні, інтелектуальній власності та швидкому обміні інформацією. Воно є важливою складовою концепції цифрової економіки, де

ключовими ресурсами виступають цифрові платформи, штучний інтелект, хмарні сервіси, блокчейн, big data тощо. Саме ці інструменти дозволяють бізнесу підвищити ефективність, скоротити транзакційні витрати і забезпечити персоналізований підхід до клієнта. Як зазначає OECD, цифрове підприємництво сприяє підвищенню інклюзивності ринку, оскільки навіть малі компанії можуть виходити на глобальні ринки без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру [2]. Це створює можливість для розвитку малого і середнього бізнесу, який завдяки цифровим інструментам здатен конкурувати з великими корпораціями. Цифровізація підприємницької діяльності також стимулює появу нових організаційних моделей — таких як краудфандингові платформи, фріланс-біржі, електронні маркетплейси. Вони забезпечують швидкий обмін послугами, ідеями та фінансовими ресурсами, формуючи децентралізовану економіку знань.

Сучасні тенденції розвитку цифрового підприємництва.

Бурхливий розвиток електронної комерції - світовий ринок електронної торгівлі зростає рекордними темпами: у 2024 році його обсяг перевищив 5,8 трлн доларів США [3]. В Україні інтернет-торгівля стала одним із найдинамічніших секторів економіки. Такі платформи, як Rozetka, Prom.ua, Allo та Epicentr Digital, створюють цифрову інфраструктуру, що об'єднує виробників, споживачів і логістичні компанії. Розвивається й соціальна комерція — продажі через Instagram, TikTok та Telegram, що дозволяє підприємцям працювати без посередників і швидко тестувати нові товари.

Таблиця 1

Опис характерних ознак цифрових ринків

Характеристика	Особливості
висока динаміка розвитку і швидкість змін	висока швидкість технологічних змін, динамічна трансформація традиційних ринків і поява нових постійний потік нових продуктів і послуг, що характеризує високу інноваційну активність на цифрових ринках
тенденція до укрупнення бізнесу та підвищення концентрації цифрових ринків	прискорене зростання кількості споживачів, доходів та капіталу підприємств, вихід на нові ринки (не тільки суміжні, але й віддалені, як за товарними так і за географічними характеристиками) розмивання продуктових і географічних меж, у результаті чого підприємства формують елітні масиви даних про своїх клієнтів, що дає їм можливість збільшувати свої доходи
багатосторонні параметри цифрових ринків	обумовлюють конкуренцію як між продавцями, так і покупцями
необхідність врахування «мережових ефектів»	скорочення транзакційних витрат, збільшення обсягу продажу товарів та надання послуг, вплив на процеси ціноутворення при зростанні кількості споживачів, мережева взаємодія учасників цифрового ринку, інтеграція бізнесу
доступ до даних як покупців, так і продавців товару	формування власних баз даних, диференціація ціни, вплив на попит споживачів через рекламу та надання індивідуальних послуг, створення штучних нецінових бар'єрів для конкурентів і посилення ризиків недобросовісного використання цієї інформації
безкоштовність цифрових послуг для певних груп споживачів	прямі вартісні показники обсягу наданих послуг не можуть бути використані як база для державного регулювання, проте, завдяки наданню цих послуг цифровий бізнес отримує дохід у суміжних видах діяльності, наприклад, від реклами, як процент від зростання обсягу продажу товарів і послуг
інноваційність і унікальність кожного цифрового ринку	кожен цифровий ринок формується за своїми правилами, різноманітність яких є інструментами у конкурентній боротьбі

Джерело: [8]

Фінтех і цифрові фінансові рішення - Україна стала одним із регіональних лідерів у сфері фінтеху. Такі сервіси, як Monobank, Izibank, Sportbank та Revolut, пропонують клієнтам інноваційні інструменти управління фінансами, спрощуючи платіжні операції та підвищуючи рівень фінансової інклюзії [4]. Фінтех-компанії активно впроваджують аналітику, автоматизацію, технології біометрії,

що формує нову якість банківського обслуговування.

Використання штучного інтелекту та аналітики даних - штучний інтелект стає “ новою електрикою ” цифрової економіки. Компанії використовують AI для автоматизації клієнтської підтримки, прогнозування попиту, управління ризиками, створення персоналізованих маркетингових стратегій. За оцінками McKinsey (2024), компанії, що впроваджують AI-рішення, збільшують прибутковість у середньому на 20% [5]. Розвиток екосистеми підтримки підприємців - портал «Дія.Бізнес» є центральним елементом державної стратегії цифровізації бізнесу. Він надає онлайн-консультації, доступ до навчальних програм, шаблонів документів, інвестиційних можливостей. У 2024 році платформою скористалися понад 1 млн підприємців, а мережа офлайн-центрів розширилася до 25 міст [6].

Зростання ролі маркетплейсів та SaaS-сервісів - малі підприємці дедалі частіше використовують програмні рішення типу SaaS (Software as a Service) — CRM-системи, хмарні бухгалтерські сервіси, платформи для автоматизації маркетингу. Це дає змогу знизити витрати, покращити аналітику й забезпечити масштабування бізнесу. Сталий розвиток і “зелена” цифровізація - сучасний бізнес орієнтується не лише на прибуток, а й на соціальну відповідальність. Стартупи Releaf Paper, Go To-U, Respeecher демонструють, що поєднання цифрових інновацій з екологічними рішеннями формує новий рівень довіри споживачів. Цей тренд відповідає європейським принципам сталого розвитку та зеленого переходу. Глобалізація та інтеграція українського бізнесу - завдяки розвитку IT-індустрії Україна стала вагомим гравцем на міжнародному ринку послуг. Компанії SoftServe, EPAM, Genesis, Ajax Systems просувають українські продукти у сфері технологій, розробки програмного забезпечення, кібербезпеки. Це сприяє формуванню позитивного іміджу країни як технологічного хабу.

Попри помітний прогрес, цифрове підприємництво стикається з низкою обмежень:

Нерівний доступ до цифрової інфраструктури. Частина малих підприємств, особливо у сільських регіонах, не має достатнього доступу до швидкісного інтернету.

Проблеми кібербезпеки. Зростання обсягів даних підвищує ризик шахрайства та витоку інформації, що вимагає підвищення кіберграмотності.

Нестабільність законодавства. Підприємці потребують більш прозорих правил цифрової торгівлі, оподаткування онлайн-послуг та захисту інтелектуальної власності.

Брак цифрових компетенцій. Навіть у молоді спостерігається нестача практичних навичок роботи з цифровими платформами, маркетингом, аналітикою.

Подолання цих бар'єрів можливе через системну державну політику підтримки, розвиток цифрової освіти та міжнародну інтеграцію. Важливою умовою є цифрова грамотність населення, що забезпечує можливість рівного доступу до ринку.

Перспективи розвитку цифрового підприємництва пов'язані з: створенням інноваційних кластерів і технологічних парків; підтримкою стартапів через грантові програми (зокрема Ukrainian Startup Fund); розвитком співпраці між бізнесом, університетами й державою; інтеграцією до європейського цифрового ринку (Digital Europe Programme).

Україна має реальний потенціал стати центром цифрової креативної економіки у Східній Європі, за умови збереження інноваційного курсу та стимулювання підприємницької активності молоді.

Отже, цифрове підприємництво — це не просто інструмент розвитку бізнесу, а фундаментальний напрям модернізації економіки. Його впровадження забезпечує прозорість, ефективність і відкритість економічних процесів. Україна вже має позитивні результати у цьому напрямі, проте для закріплення успіху необхідно посилювати взаємодію між державою, освітою та бізнесом.

Розвиток цифрової інфраструктури, формування інноваційного середовища, підтримка стартапів і просування українських продуктів на міжнародному ринку — це стратегічні завдання, що визначатимуть майбутнє конкурентоспроможної економіки України.

Список літературних джерел:

1. European Commission. Digital Economy and Society Index 2024 (DESI). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (дата звернення 15.10.2025).
2. OECD. Digital Economy Outlook 2024. URL: <https://www.oecd.org/digital/> (дата звернення 15.10.2025).
3. Ecommerce Europe. European E-commerce Report 2024. URL: <https://ecommerce-europe.eu> (дата звернення 15.10.2025).
4. Monobank. Офіційний сайт банку. URL: <https://www.monobank.ua> (дата звернення 15.10.2025).

5. McKinsey Global Institute. The State of AI and Big Data in Business, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення 15.10.2025).
6. Портал «Дія.Бізнес». URL: <https://business.diia.gov.ua> (дата звернення 15.10.2025).
7. Болгов В.Є., Ахновська І.О. Регулювання ринку природної монополії в умовах економіки знань. *ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА*. 2023. № 8 (08). С. 161-167. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-27> (дата звернення 16.10.2025).
8. Болгов В. (2024). Формування державної антимонопольної політики в умовах розвитку цифрової економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 199-204. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-29> (дата звернення 16.10.2025).

Яцкевич Інна Володимирівна,
д.е.н, професор, професор кафедри менеджменту і маркетингу
Одеська державна академія будівництва та архітектури

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ СПІВПРАЦІ

У сучасній економіці цифровізація стає визначальним чинником розвитку підприємництва. Традиційні бізнес-моделі поступово трансформуються під впливом інформаційних технологій, а ключовим елементом нової цифрової інфраструктури виступають цифрові платформи.

Сучасний розвиток цифрової економіки в Україні демонструє стале зростання кількості користувачів інтернету, соціальних мереж і цифрових сервісів. За даними звітів *DataReportal* та *OECD (2024 – 2025 pp.) [1...3]*, рівень інтернет-проникнення в Україні перевищив 82 % населення, що відповідає понад 31 млн. користувачів. Водночас кількість активних мобільних підключень досягає 147 % від загальної чисельності населення, а соціальні мережі охоплюють понад 21 млн. осіб. Дана динаміка створює потужну основу для розвитку цифрових платформ як нової форми підприємницької взаємодії.

Зростання цифрової інфраструктури в Україні спостерігається у трьох ключових напрямках [1...3]:

1. Державні цифрові платформи. Одним із найуспішніших прикладів є «Дія», яка забезпечує надання адміністративних послуг онлайн. Її розвиток став каталізатором формування довіри населення до цифрових сервісів. За індексом *E-Participation Index*, Україна посіла 1-ше місце у світі у 2024 році, а в *E-Government Development Index* – 30-те місце. Це свідчить про ефективну інтеграцію технологій у державне управління та відкриває нові можливості для бізнесу, пов'язаного з електронними послугами.

2. Бізнес-платформи. Цифрове підприємництво швидко розвивається завдяки зростанню числа платформ для електронної торгівлі, логістики, маркетингу та послуг. Найвідомішими українськими платформами є Rozetka, Prom.ua, OLX, Liki24, Zakaz.ua, Work.ua. Вони забезпечують значну частку внутрішньої електронної комерції та створюють умови для виходу малих і середніх підприємств на онлайн-ринок без суттєвих інвестицій у фізичну інфраструктуру.

3. Соціальні платформи та комунікації. Близько 68 % користувачів Інтернету активно використовують соціальні мережі (Facebook, Instagram, Telegram, TikTok), які перетворилися на важливий канал продажів, комунікацій і просування брендів. Це призводить до поступового стирання меж між маркетингом, клієнтським сервісом і підприємницькою взаємодією.

Цифрові платформи забезпечують новий формат взаємодії між споживачами, виробниками, постачальниками та партнерами, створюючи мережевий ефект і підвищуючи ефективність бізнес-процесів.

Цифрова платформа - це інтерактивне середовище, що об'єднує різних учасників економічних процесів на основі спільної цифрової інфраструктури, технологій обміну даними та алгоритмів координації дій. Її головна функція полягає у створенні доданої вартості через взаємодію між суб'єктами, а не лише шляхом продажу товарів чи послуг. Такі платформи формують новий тип економічних відносин - платформенну економіку, де ключовим ресурсом стають дані, а конкурентною перевагою - здатність швидко обробляти, аналізувати та використовувати інформацію для створення цінності.

Відомими прикладами цифрових платформ є Amazon, Uber, Airbnb, Alibaba, Rozetka, Glovo, Bolt, які не володіють традиційними активами у вигляді виробничих потужностей, але забезпечують мільярдні обороти завдяки технологічним рішенням, алгоритмам і масовій взаємодії користувачів.

У сучасній економіці цифрові платформи виступають не лише технологічним інструментом, а й новою моделлю організації бізнесу, що забезпечує інтеграцію, ефективність і масштабованість діяльності підприємств. Їхня поява стала логічною відповіддю на процеси глобалізації, цифровізації та зміну поведінки споживачів. В умовах зростання конкуренції та динаміки ринку платформи забезпечують підприємствам значні стратегічні, операційні й комунікаційні переваги.

Однією з ключових переваг цифрових платформ є зменшення транзакційних витрат, пов'язаних із пошуком партнерів, обміном інформацією та укладанням угод. Традиційні бізнес-моделі потребують значних ресурсів для налагодження зв'язків між продавцем і покупцем, тоді як платформа автоматизує ці процеси.

Завдяки використанню аналітики великих даних (Big Data), систем штучного інтелекту (AI) та алгоритмів рекомендацій, платформи скорочують час на прийняття управлінських рішень і підвищують точність прогнозування та дозволяють підприємствам одночасно скорочувати витрати та збільшувати обсяги продажів без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру.

Цифрові платформи дають змогу підприємствам швидко масштабувати свою діяльність, виходити на нові ринки й залучати ширшу аудиторію без створення додаткових структурних підрозділів або виробничих потужностей.

Завдяки єдиному цифровому простору навіть малі підприємства можуть пропонувати свої послуги глобально. Наприклад, українські IT-компанії чи освітні онлайн-платформи (Prometheus, EdEra, Preply) працюють на міжнародному рівні, використовуючи гнучкі цифрові інструменти.

Масштабованість також забезпечується мережевим ефектом - коли зі збільшенням кількості користувачів зростає цінність платформи для кожного учасника. Природно, що на практиці чим більше користувачів приєднується, тим вища ефективність усієї системи. Водночас, цифрові платформи дозволяють створювати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта, використовуючи дані про його поведінку, історію покупок і вподобання. Такі механізми персоналізації підвищують лояльність користувачів і стимулюють повторні продажі.

Завдяки алгоритмам AI платформи формують динамічний профіль клієнта, адаптуючи контент, ціни й рекомендації в реальному часі. Це особливо важливо для сфер e-commerce, туризму, освіти, послуг доставки та онлайн-консалтингу.

Платформи інтегрують у собі різні інструменти управління - від CRM і ERP-систем до систем моніторингу виробництва чи логістики. Це створює можливість ефективного управління ланцюгами постачання, аналітикою продажів, фінансами та комунікацією з клієнтами.

У результаті підприємство отримує єдине цифрове середовище управління, де зведено всі бізнес-процеси - від маркетингу до бухгалтерії. У будівельній галузі, наприклад, інтеграція платформ на базі BIM-технологій дозволяє координувати роботу архітекторів, підрядників і замовників у реальному часі.

Цифрові платформи відкривають доступ до нових сегментів ринку - як географічних, так і демографічних. Вони дають змогу мікробізнесу та стартапам отримати клієнтів без значних витрат на маркетинг.

Важливо зазначити, що завдяки інтеграції платіжних сервісів, доставок і цифрових контрактів, платформи забезпечують повний цикл обслуговування клієнта - від вибору товару до отримання його вдома. Таким чином, бізнес стає глобальним, гнучким і здатним оперативно реагувати на зміни кон'юнктури.

Платформенна економіка формує нові стандарти конкуренції - не між окремими компаніями, а між цілими екосистемами. Компанії, що впроваджують цифрові рішення, отримують перевагу у швидкості, прозорості та гнучкості процесів.

Досвід України показує, що участь у платформах типу Diia.Business, OLX, Prom.ua, Work.ua дозволяє підприємствам збільшити кількість клієнтів, автоматизувати комунікацію й підвищити довіру завдяки цифровим сервісам. Окрім економічних вигід, цифрові платформи сприяють сталому розвитку. Вони зменшують потребу у фізичних ресурсах (папір, транспорт, офіси), сприяють енергоефективності та зниженню викидів CO₂. Крім того, вони створюють умови для інклюзивного підприємництва, дозволяючи людям із різних регіонів, у тому числі з обмеженими можливостями, брати участь у бізнес-процесах онлайн.

Переваги цифрових платформ мають системний характер. Вони змінюють не лише способи ведення бізнесу, а й саму філософію підприємництва, орієнтуючи її на співпрацю, відкритість і сталість.

В умовах цифрової економіки успіх підприємства дедалі більше залежить не від кількості матеріальних активів, а від здатності бути частиною платформи - гнучкої, інноваційної та орієнтованої на клієнта.

Для користувачів це означає більший вибір, зручність, швидкість і зниження цін. Таким чином, платформи створюють ефект мережевої взаємодії, коли цінність для кожного учасника зростає зі збільшенням кількості інших користувачів.

Цифрові платформи змінюють не лише ринки, а й підходи до співпраці між компаніями. Вони стають основою для формування партнерських екосистем, де відбувається інтеграція ресурсів, технологій та клієнтських баз.

Поширюються такі моделі:

1. B2B-платформи (business-to-business) - взаємодія між компаніями (наприклад, платформи закупівель, логістичні хаби, хмарні сервіси).
2. B2C-платформи (business-to-consumer) - пряме обслуговування кінцевих споживачів (інтернет-магазини, онлайн-сервіси).
3. C2C-платформи (consumer-to-consumer) - взаємодія між користувачами, як-от OLX чи eBay.
4. G2B та G2C (government-to-business / consumer) - електронні державні послуги, що стимулюють прозорість і розвиток підприємництва.

В Україні активно розвиваються такі ініціативи, як Diia.Business, Prom.ua, Rozetka, Work.ua, що створюють середовище для цифрового підприємництва та комерційних зв'язків.

Попри очевидні переваги цифрових платформ - таких як зниження транзакційних витрат, масштабованість і персоналізація - їхнє поширення супроводжується низкою структурних, правових, технологічних і соціально-економічних викликів. Дані ризики мають комплексний характер і впливають не лише на діяльність окремих підприємств, але й на економічну стабільність держави в цілому.

Одним із ключових викликів є посилення ринкової концентрації у сфері цифрових послуг. Глобальні корпорації - Google, Amazon, Meta, Microsoft, Apple, Alibaba - контролюють більшість технологічних рішень, хмарних сервісів і рекламних платформ, на яких базується діяльність малого та середнього бізнесу. Це призводить до монополізації цифрового простору, де незалежні підприємства стають залежними від інфраструктури великих технологічних гравців. Наприклад, зміни алгоритмів Google або Facebook можуть істотно вплинути на охоплення маркетингових кампаній чи видимість товарів у пошуку.

Для українських підприємств така залежність часто означає втрату цифрового суверенітету, адже ключові сервіси, бази даних і канали комунікації розміщені на іноземних платформах. Це створює ризик обмеження доступу до даних або підвищення вартості користування сервісами. Тому стратегічним завданням держави є розвиток національних цифрових екосистем, які могли б конкурувати або інтегруватися на рівних умовах із міжнародними платформами. Прикладами успішних кроків у цьому напрямі є створення «Дії», Diia.Business, Rozetka, Prom.ua, Work.ua тощо.

Варто зазначити, що зі зростанням кількості користувачів і обсягів даних, що обробляються на цифрових платформах, різко підвищується ризик кіберзагроз і витоків інформації. Злочинці дедалі частіше атакують бази даних користувачів, банківські системи, CRM-інструменти та хмарні сховища.

Особливу небезпеку становлять цільові кібератаки на критичні платформи, що обслуговують мільйони користувачів. У 2023–2024 роках лише в Україні було зафіксовано понад 5000 кіберінцидентів, зокрема спроби атак на державні портали, банківські сервіси та телекомунікаційні системи (CERT-UA).

Проблемою залишається також недостатній рівень кіберграмотності персоналу та відсутність системного підходу до управління ризиками безпеки. Наслідком може бути втрата конфіденційних даних, фінансові збитки або порушення довіри користувачів до платформи.

Рішенням є впровадження стандартів інформаційної безпеки (ISO 27001) [4], регулярний аудит кіберризиків, резервне копіювання даних і навчання співробітників.

Законодавство більшості країн, включно з Україною, не встигає за швидким розвитком цифрових технологій. Багато аспектів діяльності платформ залишаються правово неврегульованими: статус користувача, правила використання персональних даних, оподаткування онлайн-операцій, відповідальність за контент або дії третіх сторін.

У результаті виникають конфлікти юрисдикцій, зловживання домінуючим становищем і проблеми захисту прав споживачів. Наприклад, платформи Uber або Bolt у різних країнах одночасно

розглядаються як роботодавці, посередники або ІТ-компанії - що створює суперечності у трудовому та податковому законодавстві.

В Україні лише формуються нормативні основи цифрової економіки - зокрема, Закон «Про цифровий контент та цифрові послуги» [5], ініціативи в рамках Digital Market Act та регламенту GDPR щодо захисту персональних даних. Однак необхідне комплексне національне законодавство, яке визначатиме статус платформ, правила конкуренції та відповідальність сторін.

Розвиток платформ створює нову соціально-економічну проблему - цифрову нерівність. Малі підприємства, які не мають доступу до технологій, капіталу або цифрових знань, поступово втрачають конкурентоспроможність. Це особливо помітно у сфері роздрібної торгівлі, освіти, логістики та сервісів.

Традиційні підприємства стикаються з необхідністю повної цифрової трансформації, що потребує інвестицій у CRM-системи, онлайн-маркетинг, електронні платежі, кіберзахист. Для багатьох це стає бар'єром входу у нову економіку.

Крім того, цифрові гіганти акумулюють значні обсяги даних і капіталу, створюючи асиметрію інформації. У результаті навіть серед підприємств цифрового сектору спостерігається нерівність доступу до користувачів і ринків.

Подолання цього виклику вимагає державної підтримки малих і середніх підприємств (гранти, консультації, цифрова освіта, податкові стимули) та розвитку інклюзивної цифрової інфраструктури - швидкого інтернету, локальних дата-центрів і навчальних програм.

Отже, цифрові платформи, виступаючи потужним інструментом економічного зростання, одночасно несуть ризики монополізації, кіберзагроз, правової невизначеності та соціальної нерівності. Для зменшення їх негативного впливу необхідно поєднати технологічний розвиток з етичним, правовим і державним регулюванням.

Україна, рухаючись у напрямку цифрової трансформації, має унікальний шанс сформувати збалансовану модель платформеної економіки, яка поєднає інновації, безпеку та справедливую конкуренцію.

Вирішення цих проблем вимагає удосконалення державної політики у сфері цифрової економіки, розвитку національних ІТ-рішень і підтримки локальних стартапів. У майбутньому цифрові платформи еволюціонуватимуть у інтелектуальні екосистеми, засновані на поєднанні штучного інтелекту, блокчейну, хмарних технологій та Інтернету речей. Це дозволить створювати самоорганізовані системи управління, де дані, алгоритми та люди працюють як єдине ціле.

Для українського бізнесу розвиток цифрових платформ - це можливість подолати географічні бар'єри, інтегруватися в європейський ринок і зміцнити економічну незалежність. Цифрове підприємництво стає одним із ключових драйверів економічного відновлення країни.

Цифрові платформи формують нову парадигму підприємницької діяльності, в основі якої - взаємодія, дані та інновації. Вони змінюють логіку конкуренції, перетворюючи бізнес на частину глобальних цифрових екосистем. Для підприємств ХХІ століття саме участь у платформенній економіці стає запорукою стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності.

Список літературних джерел:

1. Digital 2025: Ukraine. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.10.2025).
2. Інтернет, соцмережі, стримінги та відео. найцікавіше зі звіту digital 2025 про взаємодію з цифровими технологіями. URL: https://mediamaker.me/najczikavishe-zi-zvitu-digital-2025-pro-vzayemodiyu-z-czyfrovymy-tehnologiyamy-16257/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.10.2025).
3. Ukraine's GovTech Topping Global Rankings. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-govtech-topping-global-rankings?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 07.10.2025).
4. ISO 27001 - Засоби контролю в новому Додатку А. URL: <https://www.dqsglobal.com/uk/navchajtesya/bili-knigi-dqs-poglibte-svoyi-znannya-z-sertifikaciyi/iso-27001-kontroly> (дата звернення: 07.10.2025).
5. Закон України "Про цифровий контент та цифрові послуги" від 10.08.2023 № 3321-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

СЕКЦІЯ 6 ІТ-СЕКТОР ТА ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Албичева Ю.В, студентка
Міжнародний гуманітарний університет
Науковий керівник – к.т.н., доцент Лебедева Н. А.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВОГО ДВІЙНИКА ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки нагальною потребою є створення ефективної стратегії розвитку бізнесу та запровадження цифрового двійника підприємства.

В Україні тема цифрових двійників лише починає активно розвиватися, хоча сама концепція стала відомою ще близько десяти років тому, коли її почали широко застосовувати у провідних економіках світу. Перші згадки про використання цифрових двійників в українських наукових публікаціях з'явилися у 2017–2018 роках, здебільшого у сфері промислової інженерії та автоматизації. Однак реальне практичне впровадження технології відбулося значно пізніше, орієнтовно з 2020 року, коли цифрова трансформація набула стратегічного значення для підприємств у зв'язку з кризовими явищами в економіці та потребою підвищення конкурентоспроможності.

Цифровий двійник – це програмний аналог фізичного пристрою, який моделює внутрішні процеси, технічні характеристики і поведінку реального об'єкта в умовах впливів перешкод і навколишнього середовища.

Цифровий двійник підприємства являє собою складну багаторівневу віртуальну модель, що інтегрує у собі структурні, функціональні та динамічні характеристики реального виробничого об'єкта або організації в цифровому середовищі. Його головна мета полягає у відтворенні максимально точного образу діяльності підприємства, який формується шляхом синхронізації інформаційних потоків із внутрішніх і зовнішніх джерел: виробничих систем, датчиків, технологічних установок та інтелектуальних засобів аналітики [1].

Такий підхід дозволяє створити цілісне середовище, у якому в реальному часі здійснюється безперервний моніторинг функціонування підприємства, відтворення виробничих сценаріїв, моделювання можливих ризиків і прогнозування економічних результатів майбутніх управлінських рішень [1].

Важливою характеристикою концепції цифрового двійника є використання комплексної системи збору даних із реальних виробничих об'єктів та технологічного обладнання, що функціонують у паралельному режимі. Інформація, отримана від датчиків фізичного пристрою, інтегрується у віртуальну модель і використовується як вхідні параметри для забезпечення максимальної точності відтворення динаміки його роботи. Такий підхід дозволяє застосовувати цифровий двійник як у режимі реального часу (онлайн), коли взаємодія відбувається синхронно із функціонуванням виробничої системи, так і в автономному (офлайн) режимі, що забезпечує можливість проведення сценарного аналізу та тестування потенційних рішень без втручання у безпосередній виробничий процес [2].

Одним із ключових завдань цифрового двійника є здійснення порівняння інформації, отриманої з реальних сенсорів обладнання, із даними, що генеруються віртуальними датчиками моделі. Такий підхід створює підґрунтя для своєчасного виявлення відхилень і аномалій, встановлення їхніх першопричин та розробки заходів щодо усунення можливих загроз для стабільності функціонування виробничої системи. Це дозволяє знизити ризики аварійних ситуацій, скоротити витрати на технічне обслуговування та підвищити надійність експлуатації складних технічних систем [2].

У практичному вимірі цифровий двійник виступає високотехнологічним програмним продуктом, який формується на основі широкого спектра даних, що надходять із численних IoT-пристроїв, сенсорних систем та інформаційних платформ підприємства. Віртуальна модель може охоплювати різноманітні виробничі активи, зокрема турбіни, вітроелектричні установки, складні механізми або промислові комплекси, що дозволяє здійснювати цифрове моделювання їхньої роботи [1].

Ключовою перевагою застосування цифрового двійника є можливість оперативного коригування параметрів функціонування обладнання у віртуальному середовищі, що забезпечує безпечне та економічно ефективне тестування потенційних удосконалень. Цифрові умови умови для

реалізації інноваційних рішень у сфері виробництва без ризику пошкодження реальних об'єктів та без значних фінансових витрат на експериментальні випробування. Таким чином, цифровий двійник стає своєрідним «віртуальним полігоном», на якому відпрацьовуються різні сценарії функціонування технічних систем [1].

Завдяки зазначеним властивостям цифровий двійник виконує стратегічну функцію у системі управління підприємством, адже він сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень на всіх рівнях – від стратегічного планування діяльності компанії до оперативного управління окремими підрозділами, функціональними блоками чи навіть конкретними виробничими активами. Його застосування забезпечує інтеграцію процесів планування, моніторингу та аналізу, що в результаті формує нову якість управління підприємством у цифровій економіці та створює підґрунтя для сталого інноваційного розвитку.

Сучасні дослідницькі роботи підтверджують ефективність і різноманітність застосувань цифрових двійників у різних галузях та демонструють конкретні результати [2].

Наприклад, у статті *A Digital Twin Case Study on Automotive Production Line* порівняли час простою виробничої лінії до й після впровадження цифрового двійника: за шість місяців роботи цифрової моделі вдалося зменшити час простою на 87,56 % [3].

У галузі вітроенергетики представлено огляд *“Digital Twins in Wind Energy: Emerging Technologies and Industry-Informed Future Directions”*, який класифікує рівні здібностей цифрових двійників і показує приклади використання в прогнозуванні продуктивності, діагностиці дефектів і оптимізації експлуатації вітрових турбін [4].

У будівництві стаття *Digital twin and its potential applications in construction industry: State-of-art review and a conceptual framework* аналізує життєвий цикл будівельних проектів і підкреслює, що цифрові двійники можуть значно підвищити якість планування, моніторингу, управління будівельними матеріалами та ресурсами, а також передбачати і попереджати дефекти конструкцій на ранніх етапах [5].

У дослідженні *A digital twin framework for civil engineering structures* показано застосування ймовірнісних моделей (динамічних баєсівських мереж) для моніторингу технічного стану інфраструктурних об'єктів (наприклад, залізничних мостів), що дозволяє оптимізувати планування ремонтів та зменшити життєвий цикл експлуатаційних витрат завдяки прогнозуванню з урахуванням невизначеностей [5].

Отже, суттєвою перевагою цифрових двійників є їхня здатність до масштабування та високого рівня адаптивності, що надає підприємствам унікальну можливість поступово розширювати сферу їх застосування. Якщо на початкових етапах цифрове моделювання може охоплювати лише окремі виробничі процеси чи технічні вузли, то згодом цифровий двійник здатний інтегруватися у більш комплексні системи управління всією організацією. Це включає не лише виробничий цикл, але й логістичні ланцюги, маркетингові стратегії, управління персоналом, фінансове планування та інші ключові сфери діяльності підприємства. Таким чином, цифровий двійник трансформується з інструмента оптимізації окремих операцій у масштабний управлінський ресурс, що охоплює всі рівні корпоративної структури [3,4,5].

Завдяки цій властивості забезпечується можливість комплексної цифрової трансформації, яка передбачає поступове створення інтегрованої інформаційної екосистеми підприємства. Вона дозволяє об'єднувати різноманітні дані, синхронізувати бізнес-процеси, здійснювати їх автоматизацію та уніфікацію, що, у свою чергу, підвищує ефективність комунікацій як всередині організації, так і з зовнішніми контрагентами. Така інтеграція створює передумови для формування єдиного інформаційного простору, у якому всі управлінські рішення базуються на достовірних даних, отриманих у режимі реального часу [1].

Адаптивність цифрових двійників проявляється у здатності враховувати зовнішні та внутрішні зміни. В умовах глобальних економічних викликів, зокрема нестабільності ринків, зростання конкуренції, кризових явищ у світовій економіці, підприємства мають потребу в інструментах, які дозволяють оперативно реагувати на зміни середовища. Цифровий двійник, завдяки використанню технологій штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних, надає змогу прогнозувати розвиток ситуацій, моделювати різні сценарії та обирати найбільш ефективні шляхи їх реалізації [2].

Крім того, цифрові двійники роблять підприємства більш стійкими до кризових факторів. Вони дозволяють оцінювати ризики ще до їх фактичної реалізації, випробовувати нові бізнес-моделі у віртуальному середовищі та виявляти потенційні вразливості. Все це створює умови для зниження ймовірності прийняття помилкових управлінських рішень і формує конкурентні переваги на ринку. Таким чином, масштабованість і адаптивність цифрових двійників є не лише технологічною

особливістю, а й стратегічним ресурсом для комплексної цифрової трансформації підприємств, що визначає їхню здатність до довгострокового розвитку в умовах швидкоплинного та непередбачуваного глобального середовища [3].

В Україні цифрові двійники найактивніше застосовуються у машинобудуванні, енергетиці, транспортній логістиці та будівництві. Наприклад, у промисловому секторі вони використовуються для моделювання та оптимізації виробничих процесів, прогнозування технічних збоїв обладнання, підвищення ефективності енергоспоживання. У сфері енергетики цифрові двійники дозволяють управляти складними інфраструктурними системами, такими як електромережі чи теплові станції, забезпечуючи баланс між виробництвом і споживанням енергії [1].

Особливе значення ця технологія отримала після 2022 року, коли в умовах війни підприємства та державні структури стикнулися з необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації та пошуку рішень для відновлення пошкодженої інфраструктури. Зокрема, цифрові двійники використовуються для моделювання відбудови енергетичних мереж, міської інфраструктури та транспортних систем. Це дає можливість ще на етапі планування оцінювати різні сценарії розвитку подій, визначати оптимальні шляхи використання ресурсів та мінімізувати ризики [1].

Важливу роль у просуванні цієї технології в Україні відіграють університети та науково-дослідні інститути, які проводять дослідження у сфері «індустрії 4.0», автоматизації та штучного інтелекту. Крім того, державна стратегія цифрової трансформації України до 2030 року передбачає розвиток інноваційних технологій, у тому числі й цифрових двійників, як важливого елемента модернізації економіки.

Отже, в Україні цифрові двійники практикуються відносно недавно, але їхня роль поступово зростає. Сьогодні ця технологія сприймається не лише як інструмент підвищення ефективності бізнесу, а й як стратегічний ресурс для відновлення економіки, модернізації промисловості та побудови стійких інфраструктурних систем у післявоєнний період.

Таким чином, масштабованість і адаптивність цифрових двійників забезпечують підприємствам стратегічні конкурентні переваги, сприяють їхньому сталому розвитку та формують основу для довгострокового зростання у швидкоплинному та високодинамічному ринковому середовищі.

Список літературних джерел:

1. Маліцький О.О. Цифровий двійник. Інтелектуальні технології лінгвістичного аналізу. Національний авіаційний університет. Київ, 2021. С. 59.
2. Шапуров О.О. Промислові інновації: інтернет речей, блокчейн, цифровий двійник. Трансформаційна економіка. 2023. № 5 (05). С. 115–121.
3. Arif Furkan Mendi. "A Digital Twin Case Study on Automotive Production Line". 2022, 22(18).
4. "Digital Twins in Wind Energy: Emerging Technologies and Industry-Informed Future Directions". URL: https://arxiv.org/abs/2304.11405?utm_source=chatgpt.com
5. Shuaiming Su. Digital twin and its potential applications in construction industry: State-of-art review and a conceptual framework. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aei.2023.102030>

Барингольц Сергій Михайлович, аспірант
Міжрегіональна Академія управління персоналом
Науковий керівник – д.е.н., професор Каліна І.І.

РОЛЬ ІТ СИСТЕМНИХ ІНТЕГРАТОРІВ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні процеси глобалізації економіки та євроінтеграційні тенденції вимагають від українських підприємств зміни парадигми щодо забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку. Нестабільність ринкового середовища, пов'язана з кризовими подіями останніх років, такими як епідемія Covid та агресія росії, формує додаткові вимоги до підприємств в частині адаптивності та стійкості до факторів зовнішнього впливу. Зважаючи на це, питання формування та розвитку конкурентних переваг є актуальною та важливою задачею українського бізнесу, та необхідною умовою його виживання в сучасних економічних умовах.

Одним з ключових інструментів забезпечення стійких конкурентних переваг в сучасному бізнес-середовищі є використання новітніх технологій. Вони використовуються в усіх сферах діяльності підприємства: виробництві, логістиці, обліку, управлінні, наданні послуг клієнтам тощо. Сучасні технології напряму чи опосередковано впливають на якість продукції та послуг підприємства, його бізнес процеси, формуючи, таким чином, конкурентні переваги.

В дослідженні [1] автори визначають наступні переваги впровадження сучасних технологій, зокрема інформаційних, на підприємствах:

- Підвищення ефективності праці завдяки автоматизації;
- Скорочення бюрократичних процедур та часу виконання робіт, що призводить до економії витрат;
- Можливість оперативного прийняття рішень завдяки наявності актуальних даних та інформації, що робить компанію більш конкурентоспроможною відносно її конкурентів;
- Скорочення витрат на маркетингові та рекламні компанії через використання цифрових інструментів просування, таких як корпоративні сайти тощо;
- Оптимізація інформаційних потоків підприємства та пришвидшення вирішення проблемних питань завдяки впровадженню інформаційних технологій в операційну діяльність підприємства.

Партнером підприємств по впровадженню інформаційних технологій є компанії системні інтегратори. Саме вони забезпечують підбір необхідних рішень та їх розгортання на підприємствах з метою підвищення ефективності роботи підприємств та рівня сервісів, які воно надає своїм клієнтам.

Системна інтеграція передбачає об'єднання різних ІТ систем, програмних застосунків та послуг для злагодженого функціонування як єдиної системи, що забезпечує безперебійну комунікацію та функціональність на різних платформах. Її основна мета – забезпечити ефективну роботу цих різних компонентів разом, покращуючи процеси та операційну ефективність [2].

Компанії системні інтегратори забезпечують всі етапи реалізації проекту, включаючи:

- Консалтинг, формування технічних вимог та концепції рішення;
- Проведення проектно-кошторисних робіт;
- Постачання обладнання, матеріалів, програмного забезпечення;
- Впровадження рішення, його інтеграцію з існуючими системами;
- Навчання персоналу замовника;
- Сервісне обслуговування та подальший розвиток системи.

Продуктовий портфель провідних системних інтеграторів, зазвичай, охоплює три напрямки: ІТ рішення, інженерні рішення та бізнес рішення [3].

Основним завданням системного інтегратора є підбір оптимального рішення та його кастомізація відповідно до потреб підприємства замовника, а також його інтеграція в існуючий ландшафт інфраструктури підприємства.

Таким чином, шляхом впровадження сучасних технологічних рішень, системні інтегратори допомагають підприємствам сформувати конкурентні переваги на різних етапах ланцюга створення вартості (цінності).

Відповідно до дослідження М. Портера [4], ланцюг створення вартості є інструментом аналізу конкурентних переваг підприємства з точки зору внутрішнього середовища. Відповідно, розглядаючи використання ІТ інструментів для різних елементів ланцюга створення вартості, можна виявити вплив сучасних технологічних рішень на формування конкурентних переваг підприємства (табл. 1).

Сучасні технології використовуються для всіх елементів ланцюга створення вартості та забезпечують формування конкурентних переваг як в площині взаємовідносин з клієнтами, так і в площині внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Основою для впровадження більшості сучасних технологічних рішень є ІТ інфраструктура підприємства. Вона забезпечує мережеву інтеграцію всіх систем підприємства, обмін та збереження даних. Також вона є базовим елементом для таких сервісів, як WiFi, IoT (Інтернет речей) та засобом організації взаємодії з клієнтами та партнерами.

Сучасні підприємства використовують в своїй діяльності безліч спеціалізованих систем та додатків, які працюють з використанням ІТ інфраструктури. Такі системи охоплюють виробничі процеси підприємства, процеси управління ресурсами, логістичну та закупівельну діяльність, процеси маркетингу та продажів, фінанси тощо.

Окремо треба виділити комплекс систем безпеки, який забезпечує зниження ризиків підприємства та запобігання небезпекам.

Враховуючи розповсюджений останнім часом дистанційний формат роботи, особливе значення набувають системи аудіо-візуального комплексу. Вони забезпечують як комунікацію з клієнтами, так і спілкування співробітників підприємства при проведенні нарад на інших заходів.

Вплив технологічних рішень на формування конкурентних переваг підприємства

Технологічне рішення (системний інтегратор)	Елемент ланцюга створення вартості (підприємство)	Вплив на формування конкурентної переваги (підприємство)
ІТ інфраструктура	Інфраструктура	Покращення бізнес процесів за рахунок створення єдиного середовища обміну даними
	Розвиток технологій	Покращення технологічних процесів за рахунок використання сучасних цифрових систем
	Маркетинг/продажі	Розширення спектру послуг, які надаються клієнтам
Системи управління виробничими процесами	Виробництво	Оптимізація виробничих процесів, підвищення якості продукції, зниження собівартості
Роботизація, штучний інтелект	Виробництво	Скорочення часу виробничих процесів, зниження собівартості
Системи 3-вимірного проектування	Виробництво	Підвищення якості проектних рішень, зниження ризиків, скорочення часу та вартості проектних робіт
Системи безпеки	Інфраструктура	Зниження ризиків, скорочення витрат
Аудіо-візуальні системи	Маркетинг/продажі	Розширення інструментів просування рішень та взаємодії з клієнтами
	Управління людськими ресурсами	Покращення взаємодії співробітників підприємства при вирішенні виробничих завдань
Системи планування ресурсів підприємства	Виробництво	Оптимізація виробничих процесів, скорочення часу виробничих процесів, зниження собівартості
	Логістика Матеріально-технічне забезпечення	Оптимізація закупівель та управління складськими запасами
Системи управління взаємовідносинами з клієнтами	Маркетинг/продажі	Підвищення лояльності клієнтів, оптимізація процесу продажів, покращення планування
	Обслуговування	Підвищення лояльності клієнтів, підвищення рівня сервісу
Системи фінансового обліку	Інфраструктура	Зниження ризиків, покращення фінансового менеджменту

Джерело: розроблено автором

Впровадження сучасних технологічних рішень дозволяє підприємствам сформувати конкурентні переваги по таким напрямкам:

- Підвищити лояльність клієнтів
- Підвищити якість продукції та послуг
- Оптимізувати виробничі процеси, знизити собівартість та скоротити час виробництва
- Розширити спектр інструментів маркетингу та продажів
- Покращити бізнес-процеси та систему менеджменту підприємства
- Покращити систему управління ресурсами підприємства та процеси логістики
- Покращити процеси планування та обліку

Слід зазначити, що процес впровадження нових технологій на підприємстві є досить складною задачею і несе в собі певні ризики у разі його некоректного проведення. В [5] зазначається важливість узгодження підприємством його бізнес стратегії та стратегії розвитку ІТ, що є запорукою успішного впровадження сучасних рішень та досягнення запланованих бізнес-цілей. Також, компанії стикаються з труднощами, пов'язаними з рішенням, яку з різних технологій, доступних на ринку, використовувати; процесами інтеграції всієї організаційної системи; та пов'язаними з цим операційними витратами [6].

Однак виважений вибір рішення, що впроваджується, ретельна підготовка вимог та етапів впровадження, вибір компанії системного інтегратора, яка має необхідні компетенції та досвід, є запорукою успішної реалізації проекту.

Список літературних джерел:

1. Susanto A., Meiryani. Information System For Competitive Advantage. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2019. Volume 8. Issue 01. P. 151-153
2. Raatikainen P. What is system integration? Types, examples and best practices. *ONEiO*. 2025. URL: <https://www.oneio.cloud/blog/what-are-system-integrations> (дата звернення 09.10.2025).
3. Барингольц С.М. Ринок системної інтеграції в структурі галузі інформаційних технологій України. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. №3. С. 29-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2523-4536/66-4>.
4. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. с англ. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
5. Francis A. Using Information Technology to Achieve Competitive Advantage. *MBA Knowledge Base*. URL: <https://www.mbaknol.com/strategic-management/using-information-technology-to-achieve-competitive-advantage> (дата звернення 17.10.2025).
6. Madonsela, Nelson. Integration of the Management Information System for Competitive Positioning. *Procedia Manufacturing*. 2020. No 43. P. 375-382. DOI: 10.1016/j.promfg.2020.02.176.

Бобер Ангеліна Олегівна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – к.е.н., доцент Артамонова Г.В.

DIGITAL-СТРАТЕГІЯ ТА СОЦІАЛЬНІ МЕДІА ЯК КЛЮЧОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ HR-БРЕНДУ

У XXI столітті ринок праці все більше перетворюється на ринок високої конкуренції за таланти, стаючи одним із ключових викликів для сучасної сфери бізнесу. Як компанії ретельно обирають працівників, так і кандидати – своїх потенційних роботодавців. У цьому контексті поняття HR-бренду виходить за межі внутрішньої комунікації та набуває статусу важливої стратегічної переваги сучасної компанії, а digital-канали та соціальні медіа – головними інструментами його формування. Адже сьогодні кандидат на посаду – це «digital-користувач», для якого перше враження про роботодавця створюють не офіційні прес-релізи менеджменту компанії, а наповнення сторінок та аудиторія у LinkedIn, Instagram або TikTok, відгуки та коментарі у професійних спільнотах тощо.

Проблематиці практичного застосування digital-стратегій, соціальних мереж та інших інноваційних інструментів у покращенні функціонування компаній, у тому числі побудові їх HR-бренду, присвячено наукові розробки D. Chaffey, E. Esen, P. Kaur, A. Kapoor, S. Sharma S., M. Temel, M. Turuk та ін. Зокрема, під поняттям «digital-стратегія» прийнято розуміти довгостроковий план інтеграції цифрових технологій у всі ключові сфери діяльності організації з метою підвищення ефективності бізнес-процесів, створення додаткової цінності для клієнтів та зміцнення конкурентних переваг [3, с. 276].

Так, сучасні дослідження показують, що послідовне та зважене впровадження digital-стратегії HR-бренду має позитивний ефект в компанії, а саме: сприяє підвищенню рівня залученості співробітників у корпоративні (у тому числі управлінські) процеси; прискорює рекрутингові процеси та забезпечує збільшення кількості «якісних» кандидатів, одночасно формуючи позитивний імідж компанії на ринку праці [4, с. 244]. У цьому контексті важлива роль соціальних медіа, оскільки вони виступають не лише своєрідним «каналом комунікації», але й середовищем формування емоційної цінності бренду, де за допомогою візуального контенту, представлення історій співробітників (*storytelling*) та різних інтерактивних форматів створюється відчуття прозорості та автентичності.

Так, використання digital-стратегії для розвитку HR-бренду дозволяє поєднувати сучасні технології з людяністю брендбیلдінг підходу. Зокрема, це стосується застосування таких інноваційних технологій, як штучний інтелект (ШІ), хмарні сервіси (*iCloud, Google Cloud SQL, EMR, IDrive* тощо), великі бази даних (*Glassdoor, ADP DataCloud, SHRM Research* та ін.) тощо, які покликані суттєво змінювати HR-процеси – від підбору та навчання кандидатів до оцінювання їх результативності в компанії, надаючи можливість швидко, гнучко та обґрунтовано управляти талантами [3, с. 278]. Більше того, як зазначають L. Hai-Nam та P. Minh наявність чітко сформованої digital-стратегії HR-бренду, яка інтегрує в собі маркетингові та брендові принципи, може сприяти покращенню загальної ефективності організації [6].

Відтак, якісна digital-стратегія та соціальні медіа перетворюються на ключові драйвери сталого розвитку HR-бренду, які здатні поєднувати в собі широкий спектр технологічних можливостей із людським фактором, та дають змогу компаніям масштабно, швидко та економічно ефективно формувати образ «найкращого місця для роботи», особливо серед молодих поколінь, які активно споживають цифровий контент.

Аналізуючи соціальні мережі як інструмент розвитку HR-бренду, варто зауважити, що вони виступають не лише каналами розповсюдження інформації, а й інтегрованими платформами стратегічної комунікації, здатними впливати на сприйняття бренду роботодавця як серед потенційних кандидатів, так і серед наявних співробітників. На думку Н. Suong, P. Minh та L. Hai-Nam, вони дозволяють організаціям реалізовувати модель двосторонньої симетричної комунікації [6], коли компанія не лише транслює повідомлення, але й активно взаємодіє з аудиторією, реагуючи на її коментарі, відгуки та очікування. На рис. 1 представлено візуальну модель взаємодії HR-бренду та соціальних медіа, яка наочно демонструє, як за допомогою використання digital-стратегії корпоративна культура перетворюється у якісний контент, який, взаємодіючи з аудиторією, спрямований на залучення як співробітників, так і потенційних кандидатів, створюючи циклічний ефект розвитку HR-бренду.



Рис. 1. Модель взаємодії HR-бренду із соціальними медіа (за Р. Kaur) [4, с. 345]

Зауважимо, що на відміну від традиційних каналів HR-брендингу, соціальні мережі створюють можливість візуалізації корпоративної культури через фото- та відеоконтент, прямі ефіри, інтерактивні опитування та сторітелінг співробітників. Дослідження показують, що автентичність та емоційна насиченість таких матеріалів значно підвищують рівень довіри до роботодавця [2]. При цьому платформи різняться за своїм стратегічним потенціалом: LinkedIn ефективний для побудови професійного іміджу та рекрутингу, Instagram та TikTok – для емоційного залучення молодших поколінь, тоді як Facebook та YouTube надають інструменти для довготривалої підтримки репутації та інформування.

Крім того, соціальні медіа сприяють залученню працівників як амбасадорів бренду (*employee advocacy*), коли співробітники добровільно поширюють контент про свою компанію у власних мережах, підсилюючи ефект органічного охоплення та підвищуючи довіру аудиторії [3]. Вважаємо, що цей феномен поєднує внутрішній та зовнішній виміри HR-брендингу, оскільки формування позитивного іміджу роботодавця всередині організації прямо впливає на його сприйняття ззовні.

З цього випливає, що соціальні мережі виконують подвійну роль: з одного боку, вони є інструментом трансляції цінностей та культури компанії, а з іншого боку, виконують роль механізму побудови діалогу та взаємної довіри між роботодавцем і цільовою аудиторією. Їхня стратегічна інтеграція в систему HR-брендингу забезпечує компаніям конкурентну перевагу у боротьбі за таланти та сприяє довгостроковій лояльності працівників.

Розробка та реалізація digital-стратегії HR-бренду є комплексним процесом, що передбачає інтеграцію маркетингових, комунікаційних та HR-практик у єдину систему управління брендом роботодавця в цифровому середовищі. Розглянемо більш детально етапи реалізації digital-стратегії HR-бренду в організації за допомогою соціальних медіа:

–I етап – «Аналіз цільової аудиторії»: полягає у вивченні демографічних, професійних і поведінкових характеристик цільових кандидатів та внутрішніх аудиторій завдяки використанню аналітики соціальних мереж, опитувань та *big data*, що, у свою чергу, дозволяє сегментувати аудиторію за поколіннями (наприклад, міленіали, бебі-бумери, покоління X, покоління Z тощо), цінностями та стилем комунікації [4];

–II етап – «Визначення каналів комунікації»: передбачає здійснення вибору digital-каналів на основі медіаповедінки цільової аудиторії (LinkedIn, Instagram, TikTok, Facebook, профільні рекрутингові платформи). Так, наприклад, LinkedIn переважно використовується для професійного нетворкінгу та розміщення вакансій, тоді як Instagram і TikTok – для формування емоційного образу компанії;

–III етап – «Розробка контент-стратегії»: полягає у створенні збалансованого та якісного контенту в соціальних мережах як ключового елементу digital-стратегії HR-бренду, оскільки саме баланс між інформаційними, розважальними та освітніми матеріалами сприяє підвищенню залученості аудиторії. З-поміж ефективних методів можна відзначити використання storytelling, візуального контенту та інтерактивних форматів взаємодії (опитування; прямі ефіри в Facebook, YouTube, Instagram тощо);

–IV етап – «Створення візуальної та вербальної айдентики»: передбачає забезпечення єдності стилю, корпоративної символіки та тональності комунікації, що сприяє формуванню впізнаваності бренду компанії; та

–V етап – «Моніторинг та оцінка ефективності»: передбачає здійснення регулярного аналізу KPI (охоплення, кількості взаємодій, CTR, конверсії кандидатів) задля подальшого корегування стратегії в режимі реального часу та проведення комплексного оцінювання ефективності компанії. Для цього можна використовувати такі digital-інструменти, як-то: *Google Analytics*, *LinkedIn Analytics* або *Meta Business Suite*.

Наведемо декілька прикладів успішного HR-брендингу компаній у цифрову епоху завдяки ефективному застосуванню digital-стратегій та соціальних медіа. Так, компанія *Glovo* активно використовує Instagram та TikTok для демонстрації атмосфери роботи, закулісних моментів та досягнень команди, при цьому особливу увагу приділяючи гейміфікації комунікацій – інтерактивним челенджам, конкурсним завданням та storytelling, що створюють відчуття причетності у потенційних кандидатів.

Всесвітньо відома компанія *Google* у своїй практиці орієнтується на використання багатоканальної digital-стратегії, інтегруючи такі соціальні медіа, як LinkedIn, YouTube, Instagram та спеціалізовані кар'єрні платформи для створення персоналізованого досвіду взаємодії потенційних кандидатів із брендом компанії. При цьому кожен канал має чітко визначену функцію. Наприклад, YouTube – для storytelling і демонстрації корпоративних інновацій, LinkedIn – для рекрутингу та професійного нетворкінгу, Instagram – для візуалізації цінностей компанії. Як зазначають I. Varic, O. Krawchuk, K. Spirina, K. Keller, така стратегія узгоджується з принципами інтегрованих маркетингових комунікацій [1], де багатоканальна взаємодія формує послідовний образ бренду.

Ще одним прикладом є міжнародна компанія ІКЕА, яка системно та ефективно реалізує програму *employee advocacy*, заохочуючи своїх співробітників ділитися власним досвідом роботи в компанії у соціальних мережах. Це, на думку менеджерів компанії ІКЕА, підсилює ефект автентичності та створює органічний контент, що має вищий рівень довіри у зовнішньої аудиторії [5, с. 225].

Таким чином, можна дійти висновку, що сучасні умови цифрової трансформації суспільства суттєво змінили підходи до формування HR-бренду, зробивши digital-стратегію та соціальні медіа його центральними інструментами. Сьогодні застосування інтегрованого підходу успішної digital-стратегії HR-бренду (аналіз цільової аудиторії, вибір релевантних каналів, розробка контент-стратегії, формування впізнаваної айдентики компанії, здійснення системного моніторингу ефективності кандидатів тощо) забезпечує підвищення конкурентоспроможності компанії-роботодавця на ринку праці та сприяє формуванню довгострокової лояльності співробітників, а використання соціальних медіа орієнтовані на забезпечення автентичної комунікації, візуалізацію корпоративної культури компанії та налагодження двостороннього діалогу роботодавця з аудиторією, сприяючи зміцненню довіри й залученості, а також стабільному «припливу» кваліфікованих кадрів.

Список літературних джерел:

1. Varic I.O., Krawchuk O.I., Spirina K.E. Цифрове середовище розвитку бренду роботодавця. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 36. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-28>.

2. Кравчук О.І., Варіс І.О., Потоскуєва А.Д. Цифрові технології HR-маркетингу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія «Економіка та управління». 2023. № 9. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_9_2023/.
3. Al-Kharabsheh S.A., Attiany M.S., Alshawabkeh R.O.K., Hamadneh S., Alshurideh M.T. The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*. 2022. Vol. 7(1). Pp. 275–282.
4. Kaur P., Sharma S., Kapoor A.P. Social media as a tool for employer branding: A review. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 124. Pp. 341–354.
5. Temel M., Esen E. Employer branding practices in digital area. *Journal of International Trade, Logistics and Law*. 2024. Vol. 10, No. 1. Pp. 218-229.
6. Suong H. Th. Th., Minh P., Hai-Nam L. Leveraging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. Vol. 12. No. 802. URL: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05113-2>.

Вареник Вікторія Миколаївна, к.е.н., доцент
Університет імені Альфреда Нобеля

КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ГНУЧКОСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНОГО РОБОЧОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасна економічна парадигма характеризується безпрецедентною швидкістю технологічних змін, спричинених четвертою промисловою революцією та тотальною цифровізацією. В цих умовах успіх функціонування промислових підприємств прямо залежить від їхньої здатності трансформувати традиційні моделі управління та інтегрувати цифрові інструменти у всі ланки операційної діяльності. Ключовим стратегічним завданням стає забезпечення не лише стійкості, а й високої організаційної гнучкості, яка є єдиною відповіддю на зовнішні шоки та непередбачуваність ринку. Саме комунікаційні процеси, що є "кровоносною системою" будь-якої організації, визначають швидкість та ефективність такої адаптації.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується глобальними викликами та переходом великих індустріальних компаній до гнучких (гібридних та віддалених) форматів роботи, ефективна внутрішня взаємодія набуває критичного значення [1, 2]. Комунікаційні процеси в системі менеджменту підприємства є ключовим фактором забезпечення його організаційної гнучкості — здатності швидко та ефективно адаптуватися до змінних зовнішніх і внутрішніх умов [3]. Це обумовлює необхідність впровадження інноваційних цифрових інструментів та переосмислення традиційних управлінських моделей [3]. Актуальність дослідження посилюється тим, що, за оцінками фахівців, до 90% робочого часу керівника проєкту витрачається саме на спілкування, що робить комунікації найбільш ресурсоємним бізнес-процесом [4].

Організаційна гнучкість розглядається як інтегральна характеристика, що охоплює стратегічні, структурні та функціональні аспекти діяльності, необхідні для швидкого реагування на ринкові сигнали [5]. В умовах гібридної роботи, комунікації виступають не лише як механізм передачі інформації, але і як інструмент формування культури довіри, заохочення зворотного зв'язку та забезпечення психологічної безпеки [7]. Процеси комунікації в системі менеджменту поділяються на формальні (регламентовані, вертикальні, горизонтальні) та неформальні (спонтанні, соціальні) [6, 9]. Для забезпечення гнучкості в промисловому секторі, який традиційно був ієрархічним, критично важливим є баланс між формальними та неформальними каналами, а також інтеграція цифрових рішень [1, 11].

Ключовим елементом гнучкості у цифровому середовищі є перехід від синхронної (наради в реальному часі) до асинхронної комунікації. Асинхронна комунікація, підтримувана такими інструментами як Jira та Confluence, дозволяє співробітникам опрацьовувати інформацію у власному ритмі, що зменшує інформаційне навантаження та підвищує якість прийняття рішень. Цей перехід критично важливий для гібридних команд, оскільки він нівелює часові та географічні бар'єри, сприяючи більш організованому та гнучкому розподілу робочого часу, що є прямою вимогою для високої операційної гнучкості [12].

Новий формат роботи також вимагає від менеджменту переходу від культури жорсткого контролю до культури довіри та самоорганізації. У цьому контексті комунікація набуває ціннісного виміру, оскільки саме вона формує основи ділової етики та взаємоповаги, особливо в умовах полікультурного та віддаленого колективу [8]. Комунікативна компетентність, що включає знання правил ділового етикету, стає необхідною умовою для успішної співпраці та зменшення конфліктності [9]. Це особливо актуально для великих підприємств, де відсутність чітких правил

цифрового спілкування може призвести до інформаційного перевантаження і, як наслідок, до зниження когнітивної гнучкості команди [13, с. 415].

Метою дослідження є комплексний аналіз комунікаційних процесів у системі менеджменту великих промислових підприємств в умовах гібридного формату роботи, виявлення ключових бар'єрів, спричинених цифровим середовищем, та обґрунтування рекомендацій для підвищення організаційної гнучкості.

Дослідження базується на емпіричному аналізі (опитування співробітників, аналіз внутрішніх документів та документообігу) великого підприємства промислового сектору України. Аналіз підтвердив, що для підтримки високої організаційної гнучкості підприємства активно використовують гібридний формат та комплекс цифрових інструментів [1, 2]:

— Microsoft Teams та Telegram використовуються для синхронного (оперативного) спілкування та онлайн-нарад;

— Jira та Confluence (або їхні аналоги) слугують для асинхронного управління проєктами, відстеження завдань та створення бази знань.

Результати опитування (в корпоративному опитуванні взяли участь 30 співробітників) засвідчили загалом позитивний стан комунікаційної культури: більшість працівників (68%) відчують, що їхня думка цінується, а очікування керівництва є реалістичними (69%). Ці дані вказують на наявність фундаменту для високої організаційної гнучкості. Визначено, що смартфон (60% відповідей) є основним пристроєм для отримання робочої інформації, що підкреслює критичну роль мобільної оптимізації комунікацій у сучасній промисловості.

Встановлення високого рівня довіри та реалістичних очікувань, що підтверджується даними (68% і 69% позитивних відповідей), створює необхідний рівень психологічної безпеки. Цей аспект є вирішальним для стимулювання інноваційної діяльності та здатності персоналу швидко реагувати на непередбачувані ситуації, що є фундаментальною ознакою організаційної гнучкості [7]. Однак, незважаючи на позитивний культурний базис, дослідження виявило, що існуючі структурні та процесні комунікаційні бар'єри, пов'язані з несистематизованим використанням цифрових інструментів, ефективно нівелюють цей потенціал гнучкості.

Однак, дослідження ідентифікувало низку бар'єрів, які уповільнюють реакцію підприємства та знижують його гнучкість:

Однак, дослідження ідентифікувало низку бар'єрів, які уповільнюють реакцію підприємства та знижують його гнучкість:

1. Співробітники найбільше покладаються на колег (25%) та керівника (25%) як на основні джерела інформації про діяльність компанії. Це створює ризик викривлення даних (ефект "зіпсованого телефону") та знижує керованість офіційними інформаційними потоками, що прямо впливає на гнучкість в умовах кризи [10].

2. Аналіз внутрішніх процесів показав, що 33% усіх нарад проводяться спонтанно (без завчасного планування). Спонтанність призводить до того, що на планових зустрічах фіксується високий відсоток відсутніх (наприклад, 28,6% відсутніх на одній з аналізованих зустрічей), що є ознакою неефективного використання часу та зниження гнучкості у розподілі ресурсів [9, с. 223].

3. Найбільший інтерес (52%) у працівників викликає інформація про бізнес-результати компанії. Це свідчить про недостатню прозорість вертикальних комунікацій у частині інформування про стратегію та фінансові показники, що впливає на залученість та ініціативність персоналу.

Враховуючи загальні тенденції в промисловості України, що характеризуються зростанням собівартості виробництва, підприємства стикаються з уповільненням темпів зростання прибутку. Наприклад, на аналізованому підприємстві, зростання чистого прибутку за останній період склало лише 0,79%, а темпи зростання валового прибутку уповільнилися до 2,7%. Необхідність оптимізації операційних витрат та підвищення прибутковості напряму пов'язана з підвищенням ефективності кожного бізнес-процесу. Прогалини в комунікаціях, зокрема, неформалізовані та спонтанні наради, є причиною невиправданих втрат робочого часу та зниження продуктивності, що негативно впливає на фінансову стійкість [13, с. 415].

Прямий зв'язок між комунікаційною неефективністю та фінансовими показниками ілюструється зростанням операційних витрат. Наприклад, проблема спонтанних нарад і високого відсотка відсутніх перетворюється на значні втрати людино-годин (man-hours), які могли б бути використані для продуктивної роботи. В умовах, коли фінансові показники компанії демонструють лише мінімальне зростання прибутку (0,79%), кожна неоптимізована година, витрачена на непродуктивну комунікацію або пошук інформації в неструктурованих каналах, стає прямим тягарем для загальної фінансової стійкості.

Необхідність підвищення комунікаційної гнучкості також продиктована стратегічними викликами. Уповільнення внутрішніх процесів, спричинене несистемними комунікаціями, прямо призводить до збільшення вартості затримки (Cost of Delay), що є критичним показником для промислових проєктів. Втрата швидкості у прийнятті рішень (наприклад, через відсутність протоколів нарад або повільне поширення інформації) знижує здатність підприємства виводити нові продукти на ринок або швидко коригувати виробничі плани. Таким чином, оптимізація комунікацій є не лише питанням внутрішньої ефективності, але й ключовою детермінантою конкурентної переваги в умовах, де час виходу на ринок є вирішальним фактором [12].

Для усунення виявлених недоліків та посилення організаційної гнучкості промислових підприємств у гібридному середовищі, доцільно запровадити такі рекомендації:

1. Впровадження суворої політики планування нарад з обов'язковим завчасним інформуванням (мінімум за 24 години) та веденням протоколів [1, 2]. Це забезпечить гнучкість у розподілі робочого часу та підвищить підготовленість до прийняття рішень.

2. Використання інструментів, що сприяють неформальній взаємодії (наприклад, Slack Donut bot або аналогічні програми для випадкового об'єднання співробітників) [1]. Це підтримує корпоративну культуру, необхідну для гнучкої співпраці, не перевантажуючи офіційні канали [9].

3. Розробка стратегії регулярного інформування про бізнес-результати та можливості для розвитку через офіційні цифрові канали (корпоративний портал, Workplace) [1, 12]. Це дозволить знизити залежність від неформальних джерел інформації та підвищити залученість персоналу, що є ознакою високої організаційної гнучкості.

4. Проведення навчання для керівників та працівників щодо полікультурної комунікативної компетентності та ділової етики [8]. Це особливо важливо для міжнародних промислових компаній, оскільки підвищує толерантність та якість спілкування, безпосередньо впливаючи на лояльність та гнучкість команди [2].

Висновок. Комунікаційні процеси є ключовим важелем, що визначає організаційну гнучкість великих промислових підприємств у гібридних умовах. Успішне використання цифрових інструментів (Teams, Jira, Telegram) створює необхідний технологічний базис. Однак, для повного розкриття потенціалу гнучкості, необхідно усунути бар'єри, пов'язані зі спонтанністю нарад та непрозорістю інформаційних потоків. Систематизація комунікаційної політики та підвищення прозорості є стратегічними кроками, які дозволять підприємствам галузі не лише адаптуватися до викликів, але й забезпечити стійке зростання [1, 2].

Список літературних джерел:

1. Петрова І.Л., Мушинський О.Ю. Інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2024. № 2(49). С. 129–140.
2. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 465–479.
3. Лизак М., Материнська О., Гринів Л. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 8 (08). С. 29–36.
4. Erich J. Part 7: Leadership competencies. EMS Mag. 2009. №38. Р. 27–36.
5. Спіріна Т. М. Забезпечення гнучкості та адаптивності підприємств в умовах трансформації економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8183>
6. Тимошенко Н.Л. Комунікація як процес є обмін смисловою інформацією між людьми. Київ: Університетська книга, 2021. 219 с.
7. Bekhter O. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4453/4391>
8. Кубрак О. В. Етика ділового та повсякденного спілкування: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2021. 219 с.
9. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування. Львів: Вид-во «СПОЛОМ», 2011. 223 с.
10. Tsedal N., Paul L. Effective managers say the same thing twice (or more). *Harv Bus.* 2011. № 89. Р. 38–39.
11. Vuchkovski D., Zalaznik M., Mitreaga M., Pfajfar G. A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 163. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323002709>
12. Слюсарєва Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 484–494.
13. Шеломенцев, В. М. Етикет і сучасна культура спілкування. Київ: Лібра, 2017. 415 с.

Гужва Володимир Михайлович,
к.е.н., професор кафедри комп'ютерних наук,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

УПРАВЛІННЯ АКАДЕМІЧНИМИ УСТАНОВАМИ: СУЧАСНІ МОДЕЛІ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЇХ РЕАЛІЗАЦІЇ

Сучасна система вищої освіти перебуває у стані глибокої трансформації під впливом глобалізації, цифровізації, фінансових обмежень та зростання ролі стейкхолдерів. Традиційні управлінські моделі (академічна та бюрократична) дедалі частіше демонструють обмежену ефективність у нових умовах. Це зумовлює пошук гібридних та інноваційних підходів, які дозволяють поєднувати академічні цінності з вимогами сучасного суспільства.

Еволюція управлінських моделей у вищій освіті. Зазвичай виділяють наступні моделі управління закладами вищої освіти:

1) *Класичні моделі:*

а) академічна (колегіальна) модель – історично перша, заснована на принципах автономії, колегіальності та «влади знань». Вона гарантує збереження академічних свобод і професійної експертизи, проте характеризується інерційністю та повільністю ухвалення рішень [1].

б) бюрократична (адміністративна) модель – спирається на ієрархію, регламентовані процедури та формалізацію. Вона забезпечує стабільність і підзвітність, але часто перетворюється на «адміністративну патину», що гальмує інноваційність [2].

в) корпоративна (менеджеристська) модель – університет як конкурентний суб'єкт ринку освіти. Характеризується стратегічним плануванням, KPI, брендингом, маркетингом та орієнтацією на «клієнта». Позитивом є підвищення ефективності й фінансової стійкості, однак існує ризик комерціалізації та послаблення академічних цінностей [3].

2) *Сучасні моделі - гібридні та інноваційні моделі:*

а) модель «Університет 3.0» (освіта, наука й інновації) [4];

б) стейкхолдерська модель (баланс інтересів усіх зацікавлених груп) [5];

в) екосистемна модель (університет як ядро відкритої інноваційної екосистеми) [6].

Сучасні виклики управління академічними установами. До їх переліку слід віднести: а) глобальна конкуренція за студентів, дослідників, інвестиції та престиж; б) цифрова трансформація освітніх процесів і досліджень, що потребує швидкої адаптації; в) фінансова обмеженість і необхідність демонструвати ефективність використання ресурсів та г) зростання ролі стейкхолдерів, які очікують від університету прозорості, соціальної відповідальності та інноваційності.

Цифрові інструменти для реалізації сучасних моделей управління. Створення цифрової екосистеми сучасного університету передбачає інтеграцію різних цифрових інструментів, а саме:

- ERP-систем – інтегрованого цифрового «хребта» університету, що об'єднує фінанси, HR, управління майном і навчальним процесом;

- CRM-систем – для управління взаєминами з абітурієнтами, студентами та випускниками;

- LMS (Learning Management Systems) – Moodle, Canvas, Blackboard як платформ для електронного та змішаного навчання;

- інструментів Data-Driven Decision Making – для обробки великих даних з метою прогнозування успішності студентів, оптимізації набору та стратегічного планування.

- хмарних платформ та аналітичних інструментів – Microsoft 365, GoogleWorkspace, Power BI, Tableau тощо.

Тенденції та перспективи. Реаліями сьогодення в управлінні академічних установ є прояв наступних тенденцій:

а) інтеграція моделей: сучасні університети дедалі частіше комбінують академічні цінності з корпоративною ефективністю та екосистемним підходом;

б) бідкритість і підзвітність: суспільство очікує прозорості та звітування про соціальний внесок закладів вищої освіти;

в) перехід до data-driven управління: ухвалення рішень на основі аналітики та прогнозних моделей;

г) формування інноваційних освітньо-наукових хабів: університети стають драйверами регіонального й національного розвитку.

Висновки. Сучасні підходи до управління академічними установами характеризуються багатомодельністю, орієнтацією на стейкхолдерів та активним використанням цифрових

інструментів. Відмова від чистих історичних моделей і перехід до гнучких гібридних систем дозволяє університетам відповідати на виклики ХХІ століття, забезпечувати конкурентоспроможність і зберігати свою ключову місію – продукування та поширення знань.

Список літературних джерел:

1. Brennan, J., (2010) "Burton Clark's The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective", *London Review of Education* 8(3), 229–237. doi: <https://doi.org/10.1080/14748460.2010.515122>
2. Deem, Rosemary & Hillyard, Sam & Reed, Mike. (2007). Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities. Knowledge, Higher Education, and the New Managerialism: The Changing Management of UK Universities. 10.1093/acprof:oso/9780199265909.001.0001.
3. Giroux, Henry. (2002). Neoliberalism, Corporate Culture, and the Promise of Higher Education: The University as a Democratic Public Space. *Harvard Educational Review*. 72. 425–463. 10.17763/haer.72.4.0515nr62324n71p1.
4. Wissema, J.G.. (2009). Towards the Third Generation University: Managing the University in Transition. 10.4337/9781848446182.
5. Marr, L., (2011) "Managing successful universities", *London Review of Education* 9(3), 356–358. doi: <https://doi.org/10.1080/14748460.2011.616335>
6. Bazhal, Iurii. (2017). Implementation of the 'triple helix' model in innovation ecosystem of Ukraine. *Ekonomika i prognozuvannâ*. 2017. 124–139. 10.15407/eip2017.03.124.

Донченко Олена Юрївна, магістр

Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.пед.н., професор, Осадчий В. В.

ЦИФРОВЕ ОСВІТНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ОЗНАКА СУЧАСНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Світ постійно змінюється і пристосовуватись до його реалій мають усі галузі, у тому числі й освітня, що відіграє одну з найголовніших ролей вихованні майбутнього покоління. Сучасний етап функцій і розвитку системи освіти окреслюється різними цифровими технологіями, мета яких реалізувати цілі і завдання, забезпечити доступність і безперервність, збільшення якості та ефективності. Зміна системи освіти в нашій країні зосереджена у великій кількості документів, які встановлюють напрямки реформування і оновлення.

Слід зазначити, що в проєкті Концепції цифрової трансформації освіти і науки на період до 2026 року окреслюється необхідність радикальних змін у сфері освіти, виходячи з введення цифрових технологій, щоб вдосконалити особливості і результативності, з огляду на світові стандарти і національні потреби [1].

Такі переконання і переваги розвитку освіти в Україні планують зростання інноваційного цифрового простору у закладах освіти, що передбачають усі рівні, задля їх приведення до сучасних стандартів.

Сучасне освітнє середовище, як зазначає В.Ю. Биков, відповідає тенденціям розвитку суспільства, зазнавши таких змін:

- по-перше: від інформаційного суспільства до інформаційно-когнітивних технологій, що поглиблюють інтелектуальність комп'ютерних систем;
- по-друге: від ІКТ – орієнтованої системи – Освіти 3.0, що характеризується застосуванням ІКТ-засобів й ІКТ-сервісів – до відкритої освіти знаючого суспільства – Освіта 4.0, що будується на цифровій платформі [2].

Сьогодні цифрове освітнє середовище – це комплексна система різнопланових інструментів, що служить для пристосування навчання і виховання до сучасних умов і потреб кіберсуспільства.

У наслідок такого спрямування йому властиві комплексність, аспектність, дотримання і врахування багатьох чинників, які вимагають слідування певним неухильним принципам.

У той же час треба наголосити на формуванні цілісного світогляду, який охоплює усі частини академічного середовища, визначає цілі та очікувані результати, а також міри їх реалізації. Це потребує поєднання всіх елементів цифрового освітнього середовища, беручи до уваги взаємодію між складовими освітньої діяльності.

Комплексний зв'язок цілей, змісту, організаційних форм, методів і засобів є основою для подальшого розгортання та виконання всіх етапів – від презентації інформації до оцінювання її результатів. Саме цей принцип допомагає у створенні освітнього простору, побудова якого залежить від взаємозв'язку між його елементами, такими як: навчальні ресурси та засоби для структурування навчального процесу і механізмами контролю. Відповідно, зміни в одному з його елементів неодмінно передбачають відповідні трансформації і в інших елементах [2].

Цей підхід передбачає тісну інтеграцію принципу системності зумовлює необхідність створення цифрового освітнього простору схожого на комплекс різноманітного спектра складових, а саме взаємопов'язаних компонентів освітнього процесу – від інформаційних ресурсів до управлінських інструментів – що функціонують відповідно до узгоджених цілей і завдань. Цифрове освітнє середовище має постати як гармонійно організована система – від потоків інформації до інструментів взаємодії, від технічної основи до методичної підтримки – що працює в унісон із освітніми потребами користувача.

Принцип системності вимагає, щоб усі ресурси й сервіси – від програмного ядра до апаратної основи – були інтегровані в єдину узгоджену систему, що працює за спільною логікою. Така гармонійна організація виключає функціональне дублювання, а її ефективність перевершує суму можливостей окремих складників.

Принцип розподіленості чи модульності передбачає наповнення цифрового освітнього середовища, яке має бути впорядковане відповідно до функціональних ролей, які воно виконує: як джерело знань і канал доступу до них, як платформа для організації навчальної взаємодії, і як інструмент моніторингу освітніх досягнень. Відповідно до таких функцій цифрового освітнього середовища принцип розподіленості вимагає його впорядкування в межах різних модулів як-от: модуль інформаційного процесу забезпечення освітнього процесу, модуль організаційного забезпечення освітньої діяльності, модуль моніторингу результатів освітнього процесу тощо [4]. Отже, цей принцип містить у собі чітко структуровану систему всіх інструментів і ресурсів цифрового освітнього середовища в окремі частинки, які належать до виконання певних частин освітнього процесу. Принцип розподіленості допомагає швидко знайти необхідні ресурси чи сервіси залежно від їх призначення.

Принцип ієрархічності формує впорядковану архітектуру цифрового освітнього середовища, де кожен елемент – від базового до стратегічного – займає своє місце у структурі, підпорядковуючись загальній логіці функціонування. Така організація забезпечує цілісність і взаємозв'язок між усіма складниками. Ієрархічна організація складників цифрового середовища сприяє формуванню логічних зв'язків між ними. І зумовлює формування цифрового освітнього середовища, як архітектури, де окремі елементи формують підсистеми, вплетені в єдину логіку функціонування. Контент цифрового освітнього середовища постає як окрема підсистема – сплетіння взаємопов'язаних елементів нижчого рівня, серед яких навчальні, методичні та довідкові ресурси формують основу освітньої взаємодії. Принцип ієрархічності втілює завдяки умовному поділу системи цифрового освітнього середовища на певні структурні одиниці, які включають у себе частини це нижчого рівня.

Принцип технологічної насиченості передбачає включення до структури цифрового освітнього середовища різноманітних ресурсів, інструментів, сервісів, які забезпечують ефективне виконання всіх функцій і завдань, що стоять перед ним. В першу чергу робиться акцент на різноманітності засобів, що забезпечують реалізацію освітнього процесу, зокрема інформаційних ресурсів, інструментів для організації навчальної взаємодії, а також засобів моніторингу та оцінювання навчальних досягнень.

Високий рівень технологічної насиченості цифрового освітнього середовища передбачає наявність широкого спектра цифрових освітніх засобів, ресурсів і сервісів, що уможливорює формування індивідуальних освітніх траєкторій здобувачів освіти відповідно до їхніх інтересів, потреб і потенціалу, а також забезпечує вибір оптимальних засобів та інструментів навчальної діяльності серед різноманітних альтернатив.

Принцип технологічної відкритості, що реалізується під час проєктування цифрового освітнього середовища, акцентує увагу на необхідності забезпечення його компонентної сумісності з іншими інформаційними системами та технологічними рішеннями.

Реалізація принципу технологічної відкритості, своєю чергою, орієнтує на забезпечення сумісності структурних елементів цифрового освітнього середовища з іншими інформаційними системами та технологічними рішеннями. Це також передбачає створення умов для розширення функціональних можливостей середовища, диференціації його цільової аудиторії, забезпечення доступу з різних типів пристроїв, перенесення програмного забезпечення та даних, а також інтеграцію із зовнішніми цифровими ресурсами та сервісами [4].

Таким чином, принцип технологічної відкритості цифрового освітнього середовища реалізується передусім забезпеченням його функціональної, програмної та технічної сумісності з інформаційними системами вищого рівня, а також із сучасними технологічними інноваціями. Технологічна відкритість виступає ключовою умовою для подальшої модифікації та адаптації освітнього середовища відповідно до динамічних змін у сфері цифрових технологій.

Принцип веб-орієнтованості передбачає побудову цифрового освітнього середовища на основі сучасних веб-технологій, які забезпечують ефективне управління, обробку, збереження та передачу інформації з використанням можливостей мережі Інтернет. Завдяки цьому користувачі отримують доступ до функціоналу та даних освітнього середовища незалежно від місця перебування та часу. Реалізація зазначеного принципу потребує провадження комплексу програмно-технічних рішень, зокрема, систем зберігання та доставки інформації, інструментів тестування й оцінювання, а також засобів підтримки різних форм навчальної взаємодії. Йдеться про раціональну інтеграцію інтернет-ресурсів і сервісів у структуру цифрового освітнього середовища з урахуванням його функціональної специфіки, індивідуальних потреб і особливостей користувачів.

Цифрове освітнє середовище репрезентує комплексну, багатокomпонентну та цілеспрямовану сконструйовану систему освітньо-інформаційних ресурсів і інструментів, що забезпечують організацію та управління освітнім процесом. Його структура охоплює відкриту сукупність цифрових інформаційних і комунікаційних засобів, призначених для реалізації різноманітних завдань, зокрема організації взаємодії між учасниками освітнього процесу в різних режимах, оперативного доступу до навчального контенту у множинних форматах, автоматизованого контролю результатів навчання. Відповідно, таке середовище вирізняється широкими функціональними можливостями, ефективна реалізація яких можлива лише за умови дотримання низки концептуальних принципів у процесі його побудови. Серед них особливої уваги заслуговують принципи інтегративності, системності, модульності, ієрархічності, технологічної насиченості, технологічної відкритості та веб-орієнтованості. Зазначений набір принципів дозволяє ідентифікувати рівень сучасності закладу загальної середньої освіти та оцінити його готовність до адаптації в умовах динамічних трансформацій освітньої сфери й цифрового середовища загалом.

Список літературних джерел:

1. Проект Концепції трансформації освіти і науки на період до 2026 року (2023). <https://mon.gov.ua/news/kontseptsiya-tsifrovoyi-transformatsii-osviti-i-nauki-mon-zaproshue-do-gromadskogo-obgovorenniya>
2. Биков В.Ю. Суспільство знань і освіта 4.0 // Освіта для майбутнього у світлі викликів XXI століття. Edukacja w kontekście zmian cywilizacyjnych. Bydgoszcz : Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, 2017. С. 30-45.
3. Розвиток інформаційно-цифрового навчального середовища закладу загальної середньої освіти / О.В. Овчарук [та ін.]. Київ, ІЦО НАПН України, 2022. 223с.
4. Фіданян О. Аналіз стану цифровізації закладів загальної середньої освіти. Вчені записки Університету «КРОК». 2020. №4(60). С.88-97.
4. Roth J. Digitale Lernumgebungen – Konzepte, Forschungsergebnisse und Unterrichtspraxis. Dsgitales Lehren und Lernen von Mathematik in der Schule. Wiesbaden, Springer, 2022. S. 109-136.

Дульська Ірина Василівна, к.е.н., с.н.с.

Державна Установа "Інститут економіки та прогнозування НАН України"

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗБІЛЬШЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ТА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

У складний час широкомасштабної війни перед суспільством гостро постало питання збільшення ефективності суспільного виробництва та буття. А оскільки в контексті євроінтеграції в Україні тривають реформи децентралізації, як інституціоналізації в новій якості органів місцевого самоврядування (ОМС), управління ними регіональним розвитком, ці питання значною мірою переносяться на рівень територіальних громад (ТГ). Адже цей рівень суспільно-економічної територіальної організації несе все зростаючі витрати на виконання своїх основних функцій. Так, за 5 місяців 2024-2025 рр. зросли видатки місцевих бюджетів (загальний та спеціальний фонди) на освіту – з 101,8 до 117,2 млрд грн, загальнодержавні функції – з 21,5 до 27,2; економічну діяльність – з 18,0 до 19,0; житлово-комунальне господарство – з 16,5 до 19,8; охорону здоров'я – з 11,4 до 13,5; соціальний захист – з 15,9 до 18,6; духовний та фізичний розвиток – з 10,3 до 11,7 млрд грн, та незначно впали на забезпечення порядку, безпеки та судової влади – з 6,3 до 6,1 млрд грн [1]. У воєнний період до них додаються витрати на безпекові цілі (виконання програм та заходів підтримки бригад Сил територіальної оборони (ТрО), як-от закупівля амуніції, спорядження, техніки, інших потреб) та соціальні (підтримка ветеранів та членів їх сімей, тимчасово переміщених осіб; лікування та реабілітація осіб, постраждалих від агресії РФ) тощо. Адже за роки війни з зони бойових дій та прифронтових територій в Центральні та Західні регіони країни релокувалася значна частина населення та виробництв, однак багато людей втратили житло, тому потребують соціальної підтримки, яку їм надає державна та місцева влади. Наприклад, натеper поточна кількість населення

м. Києва оцінюється в 4.5 млн. осіб, порівняно з 3,8-3,9 млн осіб до війни. Крім того, на тлі окремих зловживань ОМС, які нераціонально використовували бюджети ТГ, та з огляду на потреби держави у фінансуванні ЗСУ 08.11.2023 р. згідно Закону з місцевих бюджетів на період дії воєнного стану було вилучено значну частину військового податку на дохід фізичних осіб (ПДФО) (з доходів військовослужбовців). Актуальними залишаються витрати на смартизацію економік ТГ, її інфраструктури. Тому питання збільшення інституційної та фінансової спроможності громад натеper стоїть дуже гостро, що змусило ОМС ТГ вишукувати додаткові ресурси, користуючись інструментами цифровізації.

З цієї точки зору значний нерозкритий потенціал цього має податок на нерухоме майно та землю ТГ, які в структурі надходжень доходів місцевих бюджетів (загальний фонд без трансфертів з Державного бюджету) за січень-лютий 2025 р. мали невинновдано незначну частку: податки на нерухомість становили всього по Україні – 2,3% надходжень, по ТГ – 2,8%, обласним – 0,0% (настільки малими, що можна знехтувати); плата за землю, відповідно, 8,3%, 10,6%, 0,0% [1]. Тоді як протягом останніх 20 років середнє значення частки цих податків у структурі податкових надходжень місцевих бюджетів у країнах ЄС в середньому становить 34,6%, найбільше у Франції (60,2%), Словаччині (60,8%), Румунії (61,6%), Болгарії (62,3%), Естонії (80,5%), Литві (80,7%, Греції (90,2%), Ірландії (100%) [2]. Це пояснюється тим, що в Україні майнові реєстри ще мають прогалини інформації про об'єкти нерухомості. Зокрема через те, що лише з 1.01.2013 р. в Україні запроваджена нова система державної реєстрації речових прав на нерухоме майно та запрацював Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, тоді як діючий до цього Реєстр прав власності на нерухоме майно (в якому державну реєстрацію проводили підприємства бюро технічної інвентаризації (БТІ)) став архівною складовою частиною новоствореного реєстру а усі зареєстровані речові права на нерухоме майно, у тому числі права власності, на рівні закону визнані дійсними. З того ж часу введено податок на нерухомість. Однак поза його дією залишилися нерухомість, зареєстрована в БТІ до 1.01.2013 р.

В роз'ясненні Міністерства юстиції України з цього питання говориться, що власник такого нерухомого майна за власним бажанням може звернутися за державною реєстрацією свого права власності в Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно. Тобто перереєстрація має добровільний характер. Через це власники такого майна і новобудов не поспішають їх офіційно реєструвати (роблять це, наприклад, у випадку оформлення спадщини, купівлі-продажу, дарування та інших нотаріальних дій), а законодавства, яке б змушувало їх це робити без цього, не розроблене. Це позбавляє місцеві бюджети вагомої частини надходжень до місцевих бюджетів. В часи суцільної цифровізації усіх державних реєстрів не проблема перевести реєстри, створені у БТІ, в цифровий формат без згоди власників цієї нерухомості для нарахування відповідних податків на нерухомість і розробити законодавство, яке змусить власників новобудов отримати на них технічні паспорти з врахуванням ступеня готовності об'єкта будівництва для налагодження сплати податків на нерухомість з врахуванням пільг на сплату таких податків. Адже згідно закону індивідуальні (садибні) житлові будинки, садові або дачні будинки, які прийнято (введено) в експлуатацію, але право власності на які не оформлено (не зареєстровано) у встановленому законом порядку, не є об'єктом оподаткування. Це дозволяє власникам довго утримувати нерухомість в статусі недобудови і не сплачувати податки. Тому необхідно виправити цю ситуацію на рівня законодавчого органу влади.

Крім того, Податковий кодекс України (Стаття 266) встановлює порядок формування ставок податку на нерухомість, відмінну від землі, рішеннями сільської, селищної, міської ради залежно від типів нерухомості (комерційна чи житлова) у розмірі, що не перевищує 1,5% мінімальної зарплати згідно закону на 1 січня звітного (податкового) року, за 1 м² бази оподаткування. На жаль, при цьому не враховується ринкова вартість нерухомості, яка залежить від престижності району розташування, тому однаково оподатковуються 1м² елітної та звичайної нерухомості, окрім норми, згідно якої, якщо площа квартири перевищує 200 м²(за вирахуванням 60 м² неоподаткованого мінімуму на людину), а будинку – 600 м² (без неоподатковуваних 120 м²), власнику необхідно сплатити фіксований податок на нерухомість у розмірі 25 тис. грн / рік [3]. Якби при розрахунку розміру податку на нерухомість враховувалася ринкова вартість 1м², це призвело б до збільшення надходжень цього податку.

Досі трапляються розбіжності між інформацією Державного земельного кадастру та паперовими актами про право власності на земельну ділянку, плутанина при отриманні кадастрового номеру ділянки. Через це бюджети ТГ втрачають значні потенційні доходи. Ця проблема також перешкоджає вчиненню нотаріальних та реєстраційних дій щодо нерухомого майна, що зменшує інвестиційну привабливість ТГ. Тому для ТГ важливий релевантний облік нерухомості з використанням геоінформаційних систем для підтягування ваги внеску цього податку до аналогів ЄС.

Забезпечення е-інформаційної взаємодії інформаційних систем Державного земельного кадастру та Державного реєстру речових прав на нерухоме майно в т.ч. для реалізації пілотного проекту щодо масової оцінки земель включене до Плану пріоритетних дій Уряду на 2025 р. [4]. Тому Міністерству цифрової трансформації, як центральному органу виконавчої влади в сфері цифровізації, необхідно покращити взаємодію майнових та фіскального реєстрів і впорядкувати їх дані, податковим органам та ОМС – популяризувати використання е-кабінету платника податків і сплачувати податків на нерухомість, землю та інших податків онлайн.

Збільшенню фінансової та інституційної спроможності ТГ значною мірою сприяє прозорість та публічність ОМС перед ТГ. Однак, Держстат після 2020 р. не оновлює статистику ОМС, що мали доступ до інтернету та використовували інструменти е-демократії, як от: кількість ОМС, які надавали можливість використання інструментів е-демократії "Е-звернення", "Е-петиція", "Е-консультація", "Бюджет участі (громадський бюджет)", ін. інструментів е-демократії. А такого роду інформація була б дуже корисною для взаємин між ТГ та їх ОМС, потенційних інвесторів, донорів, дослідників. Тим більше для ТГ доступна інформація про формування бюджетів ТГ, наприклад, бюджет м. Києва з усіма додатками розміщений на офіційному сайті Київради [5]. Детальна і актуальна інформація про місцеві бюджети України розміщена на порталі openbudget.gov.ua. Діє веб-сайт діючих громад України gromada.org.ua, агрегатор 970-ми офіційних сайтів ТГ, який містить багато важливої інформації про життя ТГ, діяльність їх ОМС. Діє е-сервіс "Громадський бюджет (бюджет участі)" (budget.e-dem.ua), який надає можливість для кожного мешканця ініціювати власні та голосувати за інші важливі проекти, кошти на які виділяють з місцевого бюджету. Для громадян ця платформа є ефективним способом подати ідею та своїм голосом особисто вирішити, на що саме спрямувати кошти місцевого бюджету. Щоб місту або об'єднаній ТГ долучитися до платформи, необхідно надіслати письмовий запит від уповноваженого представника ОМС, підписати Меморандум про співпрацю з Фондом Східна Європа в рамках програми підтримки «U-LEAD з Європою». Приєднання ТГ безкоштовне. Фонд забезпечує платформі технічний розвиток. Зокрема, 23-26 вересня 2025 р. на Полтавщині відбувся форум ТГ-членів платформи, в якому взяли участь 15 представників із 9-ти регіонів – Кіровоградської, Черкаської, Житомирської, Миколаївської, Харківської, Одеської, Сумської, Запорізької та Вінницької областей. На форумі обговорювався досвід полтавських колег, шляхи більш ефективної організації процесу створення громадського бюджету, виклики для ТГ та інструменти впровадження проєктів-переможців. Згідно Закону України "Про прозорість місцевого самоврядування" з 15.08.2024 р. усі ОМС зобов'язані вести відеофіксацію, зберігати та оприлюднювати відеозаписи пленарних засідань ради, засідань постійних комісій ТГ, де діють місцеві ради. Тому діючі підходи Держстату щодо публікації статистичної інформації про діяльність ОМС в сфері е-демократії, які ігнорують реальні процеси в цій сфері в ТГ, виглядають шкідливими. В той же час, Індекс цифрової трансформації регіонів України від Міністерства цифрової трансформації подає інформацію у форматі індексів, тому її натеper неможливо аналізувати в натуральному вимірі та динаміці, зокрема щодо кількості проєктів цифровізації ТГ та сфер, в яких вони виконувалися; виконаних самостійно чи у співробітництві з ін. ТГ, за допомоги зарубіжних партнерів; підключення укріттів до інтернету, організації Wi-Fi-доступу; залучення населення до програм розвитку цифрових навичок, цифровізації дитсадків та закладів середньої освіти (доступ до широкопasmового доступу до інтернету, наявність комп'ютерних класів, е-журналів); наявність геоінформаційної системи, інвентаризація нерухомого майна, землі; охорона здоров'я (цифровізація комунальних медзакладів), цивільний захист, упровадження інструментів е-демократії в ОМС, бюджетна спроможність ТГ, цифрові трансформації бізнесу та соціальної сфери. Це утруднює оцінку динаміки інституційної спроможності ОМС внаслідок реформ децентралізації, яка є важливим індикатором поступу України на шляху євроінтеграції.

Особливу роль для ТГ відіграє вебсайт ОМС ТГ, який являє собою більше, ніж майданчик для обов'язкової офіційної інформації. Це частина комунікаційної стратегії громади, інструмент спілкування з жителями і візитівка для партнерів та інших зацікавлених сторін. Тому важливо, щоб він був сучасним, наповненим актуальною інформацією та зручним для користувачів. Для цього бажана оцінка якості його контенту з боку сторонніх інституцій, як от асоціації міст тощо.

Прозорості місцевих фінансів також має сприяти покращення менеджменту публічних інвестицій на території ТГ через розвиток Цифрової екосистеми відновлення для відповідального управління (DREAM – Digital Restoration EcoSystem for Accountable Management), яка призначена для підзвітнього управління відновленням ними. Верховна Рада ухвалила законопроект №12245 від 6.01.2025 р. (не підписаний Президентом України), який крім іншого має врегулювати роль DREAM в управлінні публічними інвестиційними проєктами в рамках Єдиного портфеля публічних

інвестицій. Стан запровадження DREAM в Україні можна охарактеризувати як зрілий: згідно відкритих даних, на серпень 2025 р., в DREAM зареєстровано 14257 проєктів, з них більшість 7395 (51,87%) у процесі виконання; 5376 (37,71%) – на стадії ініціації (без початку реалізації), 97 (0,68%) успішно завершені, 136 завершені невдало, 1253 (8,79%) скасовані. DREAM активно впроваджується в ряді ТГ, в них зареєстровано багато проєктів, але багато ТГ її не використовують взагалі або формально відносяться до подачі пакету документів до Єдиного портфеля інвестицій. Хоча ОМС має відігравати ключову роль в наповненні DREAM, бути активним учасником всіх етапів управління публічними інвестиційними проєктами – виступати ініціатором проєктів, створювати технічні завдання, надавати дані для системи, забезпечувати прозорість та контроль їх реалізації на місцевому рівні, взаємодіяти з ТГ для визначення пріоритетів їх відбудови.

Актуальним є залучення до розвитку ТГ інституційних та приватних міжнародних партнерів. Для цього необхідне створення інвестиційних паспортів ТГ (детального документа, який містить інформацію про інвестиційний клімат, ресурси, інфраструктуру, наявні галузі та потенціал для розвитку ТГ), як ключових маркетингових інструментів для залучення інвесторів шляхом формування позитивного іміджу ТГ та інформування про її інвестиційні можливості. Для успішної промоції ТГ можуть широко використовувати цифрові платформи, розвиток співпраці та партнерство з іншими громадськими організаціями та бізнес-асоціаціями, просування інвестиційних паспортів ТГ в соціальних мережах, використання таргетованої реклами, спрямовану на потенційних інвесторів, брати участь у презентаціях, виставках та конференціях, публікувати новини про успішні інвестиційні проєкти та нові можливості ТГ в ділових електронних ЗМІ.

Для більшості українців персональні дані є чимось маловартісним, в той же час в багатьох установах обов'язково вимагали відписи на формальних документах, які дозволяють використовувати персональні дані особи. До того ж, українські біженці в ЄС, які звикли до різноманітних цифрових сервісів "Дії", неодноразово звертали увагу на певне цифрове відставання, засилля паперових документів зокрема, які потрібно заповнювати, роздруковувати та ксерокопіювати при оформленні соціальних виплат в ЄС. Це пояснюється законодавством ЄС щодо персональних даних, де у 2018 р. ухвалений жорсткий закон щодо захисту конфіденційності – "Загальний регламент захисту персональних даних" (GDPR), який суттєво стримує в ЄС розвиток сервісів, подібних до "Дії".

Однак, на своїх персональних даних мешканці ТГ могли б заробляти, адже світовий цифровий бігтех, як-от Alphabet (Google, YouTube) і Meta (Facebook, Instagram) заробляють мільярдні прибутки за рахунок контекстної реклами, яка спирається на базу персональних даних користувачів соцмереж; перегляди контенту приносять компаніям доходи від реклами. В Україні на персональних даних клієнтів активно заробляють торговельні мережі, страхові компанії, банки для розробки маркетингових стратегій просування на ринку їх продуктів та послуг. Ці гравці сплачують за інформацію маркетинговим компаніям, соціологічним агентствам, але не фізичним особам за їхні персональні дані. Натепер під час продажу соціальних мереж, оцінюється такий важливий параметр, як середньодобові активні користувачі, які монетизуються (mDAU). За оцінками за 2024 р. виручка 1000 найбільших компаній України в галузях роздрібної торгівлі, фармацевтики, азартних ігор, продажу автомобілів, телекомунікацій та ін., що залежать від баз персональних даних клієнтів, склала 1,5 трлн грн. Якщо оцінити внесок вартості персональних даних у виручку в 3-5% від 15 млн активних споживачів, то виходить дохід 3-5 тис. грн на рік / особу, або 9-15 тис. грн на рік / родину з трьох осіб [6]. Це також збільшило б базу оподаткування доходів і надходжень до місцевого бюджету та економіки ТГ.

Український експерт в сфері економіки О. Куш пропонує справедливую модель використання громадянами своїх персональних даних, яка полягає в наступному. Спочатку для цього необхідно ухвалити закон щодо порядку надання доступу до персональних даних на кшталт GDPR в ЄС. Тоді фізособа може створити децентралізовану цифрову скарбничку для зберігання персональних даних на зразок "холодного зберігання" криптовалют. За плату людина зможе надавати приватним компаніям платний доступ до цих даних: всіх або фрагментарних (наприклад, про сімейний чи майновий стан, здоров'я тощо) разово чи регулярно, або відмовитись від особистого зберігання, подарувавши ці дані третій особі чи державі, ТГ [6].

Натомість в Україні прийнято Закон "Про Єдину інформаційну систему соціальної сфери" (ЄІССС) №11377 від 18 вересня 2025 р., який має об'єднати понад 30-ти державних реєстрів для спрощення та прискорення доступу до соціальної підтримки, усунення дублювання виплат тощо. Крім переваг цей закон створює ризики використання персональної інформації без згоди суб'єкта їх надання та позбавляє їх можливостей заробітку на їх використання за згоди громадян. Це відбувається на тлі низької культури зберігання даних, коли держреєстри неодноразово були зламани

внаслідок кібератак, шахраї навчилися використовувати персональні дані людей, отриманих через портал "Дія", систему BankID, завдяки технології штучного інтелекту DeepFake проходити банківську перевірку для отримання кредитів (постраждало щонайменше 286 осіб на 4 млн грн), а інформацію щодо платників податків, власників авто, можна купити на тіншовому ринку. Це йде врозріз з європейськими принципами поводження з персональними даними, що не виправдовує навіть надзвичайний воєнний час.

Список літературних джерел:

1. Моніторинг реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Станом на станом на 01.07.2025 року. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1622/monitoring-ii-kvartal-2025-roku.pdf>
2. Швабій К., Богдан Т., Джус М., Кошук Т., Новицька Н., Пасічний М., Онищук І., Остріщенко Ю. Діагностика системи місцевого оподаткування. Аналітичний звіт. "U-LEAD з Європою", Growford Institute. URL: <https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1322/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82.pdf>
3. Податковий кодекс України (із внесеними хронологічно останніми змінами згідно до Закону № 4577-IX від 21.08.2025 р.) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
4. Про затвердження плану пріоритетних дій Уряду на 2025 рік. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 131 від 18.02.2025 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-zatverdzhennia-planu-priorytetnykh-dii-uriadu-na-2025-rik-180225-131r>
5. Рішення "Про бюджет міста Києва на 2025 рік" із змінами і доповненнями, внесеними рішенням Київської міської ради від 10.06.2025 №66/10533. URL: https://kyivcity.gov.ua/publicchna_informatsiia_Tag_166122/rishennya_pro_byudzheth_mista_kyeva_na_2025_rik_iz_zminami_i_dopovnennami_vnesenimi_rishennyam_kivsko_misko_radi_vid_10062025_6610533/dodatki_1-9_1026864/
6. КуцО. В Україні готують масштабну "націоналізацію" персональних даних. Оцінимо економічні наслідки цього рішення – скільки потенційно втратять українці? Ділова столиця. 06 жовтня 2025. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/cifroviy-skarb-skilki-koshtuyut-vashi-personalni-dani-ta-chomu-jih-privlasnyuye-derzhava-03102025-529607>

Івашко Лариса Михайлівна, к.е.н, доцент

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ЧИННИКИ ПРИСКОРЕННЯ БІОТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ

Сучасна наука та промисловість переживають епоху стрімких трансформацій, які зумовлені конвергенцією біологічних та цифрових технологій. Біотехнологія (BioTech) – це технологія загального призначення, яка застосовує клітинні та біомолекулярні процеси для розробки продуктів або послуг [1]. За допомогою біотехнології можна вирощувати все, що біоінженери навчаються кодувати у ДНК [1]. Біоекономіка США ще у 2020 році оцінювалася приблизно як 5 % ВВП, або понад 950 млрд доларів США на рік [1]. Синтетична біологія, як підгрупа біотехнології, поєднує біологію та інженерію, революціонізуючи способи виробництва фармацевтичних препаратів, біопалива та м'яса, вирощеного в лабораторіях. Прогнозується, що ця галузь зросте вдсятеро, досягнувши 100 млрд доларів США до 2030 року [1, 2]. Світовий ринок біотехнологій демонструє стійкий та високий темп зростання, перевищуючи 10% щорічно у період 2024–2025 рр., а прогнози до 2030–2034 років показують, що розмір ринку може зрости до 3,7 – 6,4 трлн доларів США [1 - 3].

Диджиталізація біотехнологій становитиме критично важливу умову для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності та вирішення глобальних викликів, таких як продовольча безпека та сталий розвиток [4]. Вона відкриває нові можливості для аналізу величезних обсягів біологічних даних, моделювання складних систем та автоматизації процесів [4]. Обсяги геномних даних значно зростають, що робить їх обробку без сучасних цифрових інструментів практично неможливою [4].

Для України, в умовах викликів сьогодення та необхідності повоєнного відновлення, розвиток високотехнологічних галузей, зокрема біотехнологій, визначається як стратегічний пріоритет [5, 6]. Секторальна стратегія BioTech залишається частиною глобальної Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року WINWIN (затверджена у січні 2025 року). Місія наряду BioTech полягає у перетворенні України на центр біотехнологічних інновацій, забезпечуючи сталий розвиток медицини, сільського господарства та відновлення довкілля [5, 6]. Заступник Міністра цифрової трансформації Валерія Іонан зазначила, що Україна має потужний науковий потенціал завдяки поєднанню висококваліфікованих наукових кадрів, сильного ІТ-сектору та унікальних природних ресурсів.

Ключові ініціативи Стратегії включають: розбудову та підтримку інноваційної інфраструктури (центри колективного користування, модернізація лабораторного обладнання, запуск пілотного

виробництва) [5, 6]; створення сприятливого регуляторного середовища для реєстрації продуктів та проведення клінічних випробувань [2, 5, 6]; забезпечення фінансової підтримки стартапів та бізнесу через гранти та податкові стимули [2, 5, 6]; а також інтеграцію українських BioTech-компаній до програм R&D співпраці ЄС, зокрема Horizon Europe [2, 5, 6].

Незважаючи на амбітні цілі, огляд літератури за період 2022–2025 рр. показує, що наявні публічні джерела здебільшого висвітлюють рамкові положення, цілі та заплановані ініціативи Стратегії WINWIN. Проте, публічної інформації про конкретні вимірювані досягнення, які становлять прямий результат упровадження цієї стратегії саме у біотехнологічному секторі, поки що недостатньо. Таким чином, метою цієї роботи виступає аналіз ключових напрямків застосування цифрових технологій у біотехнологічному секторі, висвітлення їхніх переваг та викликів, а також окреслення перспектив подальшої цифровізації галузі в контексті інноваційної трансформації України.

Цифрова трансформація біотехнологій проявляється в упровадженні низки передових технологій. Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) належать до найвпливовіших інструментів цифровізації [2, 5, 6, 7, 8]. Вони використовуються для аналізу складних біологічних даних, прогнозування результатів експериментів та оптимізації процесів [2, 5, 6, 7, 8]. Алгоритми глибокого навчання (Deep Learning) дозволяють ефективно розшифровувати геноми та прискорювати розробку нових лікарських препаратів [2, 5, 6, 7, 8], наприклад, система AlphaFold (DeepMind) прогнозує структуру білків [9], а платформа PandaOmics Box використовується для тестування ліків [10]. Ринок AI у біотехнологіях прогнозує зростання з 2,73 млрд доларів США у 2023 р. до 7,75 млрд доларів США у 2029 р. [3, 11].

ШІ радикально трансформує клінічні випробування у біофармацевтиці [7]. Моделі МН аналізують величезні обсяги електронних медичних карток (ЕМК) для швидкого та точного набору пацієнтів, запобігаючи збоєм у випробуваннях [2, 7]. ШІ також допомагає оптимізувати дизайн випробувань, використовуючи дані реального світу (RWD), та забезпечує аналіз даних у режимі реального часу, виявляючи нові тенденції та коригуючи протоколи [7]. Це може скоротити тривалість випробувань до 10% та забезпечити фармацевтичним компаніям економію до 25 млрд доларів США лише на клінічній розробці [7, 11]. В Україні ШІ використовується в аграрному секторі для прогнозування урожайності, а також наявний потенціал для його використання у діагностиці [6, 12, 13]. Серед перспективних трендів МН виділяють: автоматизацію машинного навчання (AutoML), федеративне навчання (забезпечує конфіденційність даних, навчаючи моделі на локальних пристроях) та пояснювальний ШІ (XAI), що робить логіку ухвалення рішень моделями прозорою.

Зростання обсягів біологічної інформації (геноміка, протеоміка) вимагає використання технологій великих даних (Big Data) та біоінформатики [14]. Ці інструменти дозволяють ефективно зберігати, обробляти та аналізувати масиви даних для виявлення закономірностей, що набуває критичної важливості для точної діагностики та розробки персоналізованої медицини [14]. Наприклад, компанія Illumina використовує великі дані для секвенування ДНК [10]. Ринок біоінформатики у 2023 році оцінювався як 14,5 млрд доларів США [14]. Біоінформатика також включає розробку ПЗ для аналізу структур РНК, ДНК та білків [14].

Інтернет речей (IoT) та автоматизація застосовуються для моніторингу та управління біологічними системами [15]. Сенсори контролюють критично важливі параметри біореакторів (температура, pH) та використовуються у розумних лабораторних пристроях [15]. IoT-активовані носимі пристрої збирають дані про стан пацієнтів у клінічних випробуваннях у режимі реального часу, зменшуючи потребу в особистих візитах [15]. Прогнозується, що ринок IoT на виробничому ринку досягне 87,9 млрд доларів США до 2026 року [3, 7, 16]. У сільськогосподарській біотехнології IoT застосовується для точного землеробства [16].

Хмарні обчислення забезпечують доступ до потужних обчислювальних ресурсів для обробки великих даних та моделювання, сприяючи співпраці між дослідницькими групами [11]. Блокчейн-технологія містить потенціал для забезпечення безпеки, прозорості та ефективності, гарантуючи незмінне зберігання даних досліджень, управління інтелектуальною власністю (ІВ) та відстеження ланцюга поставок ліків [17]. Очікується, що ринок блокчейнів у секторі охорони здоров'я досягне 5 млрд доларів США до кінця 2025 року [17]. VR та AR (віртуальна та доповнена реальність) використовуються для візуалізації молекулярних структур, симуляції біологічних процесів та навчання персоналу [14]. Світовий ринок VR/AR в охороні здоров'я досягне 40,98 млрд доларів США до 2030 року [14].

Україна визначила розвиток біотехнологій як стратегічну ціль, виділивши такі пріоритетні напрями розвитку (Топпроекти) у Стратегії WINWIN [6], як:

– біофармацевтичні виробництва: цей напрям охоплює розробку лікарських засобів, що виробляються живими клітинами, таких як моноклональні антитіла (МКА), вакцини та генна терапія [5, 6]. МКА, що використовуються для лікування онкологічних та автоімунних захворювань, формують найбільший сегмент біофармацевтики (38% у 2024 р.) [6]. Розвиток цієї галузі сприятиме зменшенню залежності України від імпорту та розширенню присутності на світовому ринку [5, 6]. Драйвери зростання включають: розвиток біоінженерних технологій, наслідки пандемії COVID-19 та зростання попиту на МКА. Світовий ринок біофармацевтики зростає зі щорічним темпом +14,4% [6];

– технології тканинної інженерії: вони передбачають створення та модифікацію біологічних тканин із використанням стовбурових клітин або біодруку [6]. Ця технологія застосовується в ортопедії та регенеративній медицині [6, 14, 16]. Вона виконує ключову роль у контексті повоєнного відновлення, оскільки може скоротити час на реабілітацію та знизити рівень ускладнень і смертності в пацієнтів із травматичними станами. Світовий ринок тканинної інженерії зростає з CAGR +13,1% [6, 16 - 18];

– біокластери (R&D-хаби): створення спеціалізованих R&D-центрів сприятиме об'єднанню бізнесу, науки та держави, обміну ідеями, залученню інвестицій та комерціалізації інноваційних BioTech-рішень [6]. Драйвери зростання біокластерів у світі включають прогрес у синтетичній біології, цифровізацію та використання великих даних [6, 14, 16].

Незважаючи на значні переваги (прискорення R&D, підвищення ефективності, персоналізація медицини), Україна стикається з серйозними викликами у розвитку BioTech.

Сильні сторони та потенціал України у тому, що держава має розвинену наукову базу та сильний фармацевтичний сектор, вільний доступ до природних ресурсів та біорізноманіття. Низьку вартість проведення біотехнологічних досліджень порівняно з ЄС та Північною Америкою, яка забезпечує конкурентну перевагу. Також, розвинена IT-індустрія створює сприятливі умови для розвитку біоінформатики. Наприклад, стартапи RECEPTOR.AI та DEEPTRAIT розробляють інструменти аналізу геному на основі ШІ [19].

Слабкі сторони та виклики біотехнологій в Україні полягають у тому, що розвиток цієї сфери в Україні значно відстає від передових країн, про що свідчить 53-тє місце серед 54 досліджуваних країн за біотехнологічним інноваційним індексом [6]. Кількість клінічних випробувань скоротилася на 76%, що відображає низьку інноваційну активність [6]. Серед ключових бар'єрів можна зазначити обмежене фінансування та недостатню науково-технічну підтримку, слабку взаємодію між наукою, бізнесом та державою, нестабільність урядової політики та застарілу законодавчу базу, недосконалу систему захисту прав ІВ, відтік людського капіталу, високу вартість розробки біопрепаратів [6].

Для подолання цих викликів необхідна гармонізація законодавства з нормами ЄС, фінансова підтримка МСП та розвиток інноваційної інфраструктури (центри колективного користування).

Отже, диджиталізація вважається невід'ємною складовою сучасного розвитку біотехнологічного сектору. Конвергенція біологічних та цифрових технологій (ШІ, Big Data, IoT) революціонізує процеси в медицині, сільському господарстві, промисловості та екології, сприяючи сталому розвитку.

Перспективи цифровізації включають поглиблення інтеграції ШІ для дизайну білків та моделювання складних систем, розширення застосування IoT та автоматизації у "розумних" лабораторіях, впровадження блокчейну для безпечного управління даними та захисту ІВ, а також створення цифрових двійників біологічних систем.

Для України активне впровадження цих інструментів у біотехнологію набуває критичної важливості для забезпечення економічного зростання та інтеграції у світові ринки. Успішна реалізація Стратегії WINWIN вимагатиме системного підходу, посилення фінансування R&D та прискореної гармонізації регуляторних рамок, спрямованих на подолання існуючих бар'єрів.

Список літературних джерел:

1. The Stanford Emerging Technology Review 2025. URL: https://setr.stanford.edu/sites/default/files/2025-01/SETR2025_web-240128.pdf.
2. Гузенко С. Майбутнє машинного навчання: індустрії та тренди. Wezom, 2024. URL: <https://salo.li/eFe31Fd>.
3. Global Biotechnology Market Size to Reach USD 5,036.46 Bn by 2034. 2024. URL: <https://salo.li/d373c3e>.
4. Top 10 Biotech Trends for 2025. Xtalks, 2025. URL: <https://xtalks.com/top-10-biotech-trends-for-2025-4030/>.
5. WINWIN | BioTech: Біотехнології для сталого розвитку та економічного зростання. Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України. 20 лют. 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/winwin-biotehnologii-dlya-stalogo-rozvitku-ta-ekonomichnogo-zrostannya>.
6. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року (WINWIN): Галузева стратегія BioTech.. Київ, 2025. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/UA_BioTech.pdf.
7. AI in Pharma and Biotech: Market Trends 2025 and Beyond. Research and Markets, 2025. URL: <https://salo.li/AfeaED7>.

8. Wilson O. The Lab of the Future Unveiled: How Technology is Transforming Scientific Discovery in 2025. 2025. URL: <https://salo.li/eFe31Fd>.
9. Назаренко Ю. Штучний інтелект AlphaFold 3 навчився передбачати взаємодію білків з ДНК і РНК. URL: <https://salo.li/e90C874>.
10. Omics Data Analysis. Powered by Data-Driven Evidence. URL: <https://pharma.ai/pandaomics>.
11. Biotechnology Market Size, Share & Trend Analysis By Technology. Grand View Research, 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/biotechnology-market>.
12. Сектор охорони здоров'я в Україні: Фармацевтика. UkraineInvest, 2023. URL: <https://salo.li/6B34fF2>.
13. Клінічні випробування в Україні. URL: <https://salo.li/d373c3e>.
14. Charting the Future of Biotechnology (NSCEB, 2025). 2025. URL: <https://www.biotech.senate.gov/final-report/chapters/>.
15. Pritesh P. IoT in Manufacturing: Use Cases, Benefits, and Challenges. Embedded Computing Design. URL: <https://salo.li/95F7F00>.
16. Clinical Trials Arena. How IoT is Revolutionizing Clinical Trials. 2024. URL: <https://salo.li/d373c3e>.
17. Blockchain In Genomics Market Report 2025. The Business Research Company, 2025. URL: <https://salo.li/DC8f692>.
18. Sustainable innovation: digital tools that fuel the green economy. Bio Based Press, 2024. URL: <https://salo.li/358211B>.
19. [Хандусенко Н.](https://dev.ua/news/ukrainskyi-startap-receptorai-1731317283) Українською ІІІ-платформою Receptor.AI для розробки ліків користуються гіганти фарміндустрії з усього світу. Як працює стартап, який у 2024 році вже заробив 2,5 млн євро. <https://dev.ua/news/ukrainskyi-startap-receptorai-1731317283>.

Кириченко Ольга Вячеславівна,

Доктор філософії з міжнародних економічних відносин, доцент,
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

У сучасному світі цифрові технології стали базисом розвитку економіки та ключовим чинником її трансформації. Вони визначають нові моделі виробництва, управління бізнес-процесами, комунікації та обслуговування споживачів. Цифровізація стає глобальним трендом, що визначає конкурентоспроможність країн на міжнародному рівні та відкриває нові можливості для інтеграції у світові ринки.

Роль ІТ-сектора у розвитку економіки різних країн значно відрізняється. У розвинених державах, таких як США, Німеччина чи Південна Корея, ІТ-сектор є одним із ключових драйверів економічного зростання, інновацій та глобальної інтеграції. Він забезпечує не лише високотехнологічне виробництво, а й створює інноваційні рішення для сфери послуг, фінансів, логістики та туризму.

Для України цифровізація має подвійне значення. З одного боку, вона спрямована на модернізацію промислового виробництва та підвищення ефективності традиційних галузей економіки. З іншого – вона відкриває нові перспективи для трансформації сфери послуг, серед яких особливо важливу роль відіграє міжнародний туризм. Впровадження цифрових технологій у туристичному секторі дозволяє підвищити ефективність управління підприємствами, оптимізувати ресурси, забезпечити прозорість ринку та створити конкурентні переваги на міжнародній арені. Таким чином, цифровізація в Україні є не лише інструментом модернізації економіки, а й стратегічним чинником інтеграції в глобальний економічний та туристичний простір.

ІТ-сектор виступає фундаментальною основою інноваційної трансформації економіки України. Розвиток інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації управління ресурсами та забезпеченню прозорості ринку [1]. Цей сектор не лише формує нові робочі місця та сприяє експорту високотехнологічних послуг, а й виступає інструментом модернізації інших галузей, включно зі сферою послуг, зокрема міжнародним туризмом.

Впровадження цифрових технологій у туристичному секторі дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни попиту, аналізувати поведінку туристів та пропонувати персоналізовані сервіси. Використання онлайн-платформ бронювання, мобільних додатків для подорожей, CRM-систем та інструментів big data забезпечує не лише зростання ефективності бізнесу, але й підвищує привабливість України як міжнародної туристичної дестинації [2].

Крім того, цифровізація виступає ключовим механізмом інтеграції України у глобальний ринок туристичних послуг. За рахунок цифрових рішень локальні компанії отримують доступ до міжнародних платформ бронювання та маркетингу, що дозволяє залучати іноземних туристів навіть у

складних економічних та кризових умовах. Дослідження демонструють, що впровадження інтегрованих систем управління в туризмі підвищує гнучкість бізнесу, його стійкість до зовнішніх викликів і здатність адаптуватися до швидких змін на ринку [3].

Цифровізація також сприяє підвищенню конкурентоспроможності українського туристичного сектору на міжнародній арені. Сучасні технології дозволяють створювати інноваційні продукти та послуги, такі як віртуальні тури, онлайн-консультації та персоналізовані пакети для туристів. Водночас цей процес відкриває нові виклики, зокрема потребу у кваліфікованих кадрах, кібербезпеку, модернізацію інфраструктури та інвестиційну привабливість галузі [1].

Таким чином, цифровізація у поєднанні з розвитком ІТ-сектора формує не лише сучасну економічну архітектуру, а й слугує стратегічним чинником трансформації міжнародного туризму в Україні. Вона забезпечує синергію між технологічним прогресом та розвитком сфери послуг, відкриває нові можливості для глобальної інтеграції та підвищення конкурентоспроможності країни на світовому туристичному ринку.

Цифровізація міжнародного туризму передбачає впровадження сучасних інформаційних та комунікаційних технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів, зростання конкурентоспроможності та поліпшення туристичного сервісу.

Основні інструменти включають:

Онлайн-платформи бронювання та продажу туристичних послуг – наприклад, Booking.com, Airbnb, TripAdvisor, а також локальні українські платформи. Вони дають змогу туристам легко планувати подорожі та порівнювати пропозиції, а компаніям – залучати іноземних клієнтів. В Україні такі платформи сприяють залученню нових туристів навіть у складних умовах економічної та політичної нестабільності.

Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – використовуються готельними та туристичними компаніями для збору та аналізу даних про клієнтів, персоналізації сервісу та підвищення лояльності. Дослідження показують, що інтеграція CRM-систем у туризмі підвищує ефективність маркетингових кампаній та покращує досвід туриста [2].

Інструменти big data та аналітики – дозволяють прогнозувати попит на туристичні послуги, визначати сезонні тенденції та ефективно планувати ресурси. Використання даних із соціальних мереж, мобільних додатків і платформ бронювання сприяє точнішому маркетинговому таргетуванню та оптимізації ціноутворення.

Віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) – дає змогу створювати віртуальні тури по містах і туристичних об'єктах, що особливо актуально під час пандемій або обмежень на поїздки. Цей інструмент може стимулювати інтерес туристів до України, формувати позитивний імідж DESTINACIЙ та підвищувати мотивацію відвідати країну в реальному житті.

Мобільні застосунки для туристів – забезпечують бронювання квитків, отримання рекомендацій, оцінку сервісу та миттєві оновлення щодо подій або змін у послугах. Вони підвищують зручність і безпеку туристичних поїздок, а для бізнесу – збільшують прямі контакти з клієнтами без посередників.

Для наочності та систематизації основних цифрових інструментів та їх ефекту можна представити надану інформацію у вигляді таблиці:

Таблиця 1

Основні цифрові інструменти у міжнародному туризмі України та їх ефект

№	Інструмент	Приклад	Ефект для туриста	Ефект для бізнесу
1	Онлайн-платформи бронювання	Booking, Airbnb	Зручність, вибір	Збільшення клієнтської бази
2	CRM-системи	Hotelogix, Bitrix24	Персоналізований сервіс	Підвищення лояльності
3	Big data / аналітика	Соцмережі, Google Analytics	Актуальна інформація	Прогнозування попиту, оптимізація ресурсів
4	VR/AR	Віртуальні тури	Попереднє ознайомлення з об'єктом	Підвищення інтересу до DESTINACIЙ
5	Мобільні додатки	TripAdvisor, локальні додатки	Зручність та безпека	Прямий маркетинг та комунікація

Джерело: сформовано автором на основі [1-7].

Цифровізація міжнародного туризму України відкриває нові перспективи для розвитку галузі, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та адаптації до викликів глобалізованого ринку. Сучасні технології дозволяють туристичним компаніям виходити на нові міжнародні ринки, залучаючи іноземних відвідувачів через онлайн-платформи. Такі сервіси, як Booking.com та Airbnb, значно розширюють можливості українських готелів і туроператорів, забезпечуючи їх доступом до глобальної аудиторії.

Важливим аспектом цифровізації є персоналізація сервісу, що досягається завдяки використанню CRM-систем та аналітики великих даних. Це дозволяє створювати індивідуальні пропозиції для клієнтів, підвищувати їхню лояльність і формувати довгострокові відносини. Інноваційні формати взаємодії, зокрема віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), відкривають можливості для створення віртуальних турів, які дають змогу ознайомитися з туристичними об'єктами ще до поїздки, стимулюючи інтерес до України як дестинації. Використання технологій big data сприяє покращенню управління ресурсами, прогнозуванню попиту, оптимізації цінової політики та ефективнішому плануванню.

Разом з тим, процес цифровізації супроводжується низкою викликів. Одним із ключових є цифрова нерівність: не всі регіони України мають однаковий доступ до сучасних технологій та інтернет-інфраструктури, що створює нерівні умови для розвитку туризму. Додатковою проблемою є брак кваліфікованих кадрів у сфері IT та цифрового маркетингу, що обмежує можливості ефективної інтеграції інноваційних рішень у туристичний бізнес. Зростання обсягів онлайн-операцій також підвищує ризики кіберзагроз, що вимагає від компаній впровадження надійних механізмів кіберзахисту. Інфраструктурні обмеження, особливо у сільських регіонах, знижують ефективність цифрових інновацій і потребують значних інвестицій.

Серед практичних прикладів цифрової трансформації туризму в Україні можна виокремити проєкт UTR 2.0, спрямований на модернізацію Єдиного туристичного реєстру. Ініціатива реалізується в межах GovTech Lab Ukraine і покликана забезпечити прозорість управління туристичними даними та послугами [8]. Важливим кроком стала співпраця України з міжнародними платформами, зокрема Airbnb, Expedia та VisitBerlin, що дає змогу підготувати ґрунт для просування України як туристичної дестинації на глобальному ринку після завершення війни [9]. Крім того, у період воєнних викликів цифрові сервіси, як-от TripAdvisor, активно використовувалися для підтримки внутрішнього туризму, допомагаючи туристам знаходити безпечні маршрути та актуальну інформацію.

Перспективи цифровізації туризму в Україні безпосередньо пов'язані з розвитком цифрової інфраструктури, зокрема у віддалених регіонах, де доступ до швидкісного інтернету та сучасних технологій досі обмежений. Важливим завданням є також підготовка кадрів і створення освітніх програм для фахівців у сфері IT та туризму, що дозволить забезпечити галузь компетентними працівниками, здатними впроваджувати й підтримувати інноваційні рішення [10]. Паралельно з цим необхідно враховувати потребу у підвищенні цифрової грамотності серед населення, оскільки саме споживачі формують попит на цифрові туристичні послуги.

Посилення заходів кібербезпеки сприятиме збереженню довіри до цифрових сервісів, особливо в умовах зростання обсягів онлайн-платежів і обробки персональних даних туристів. Не менш важливою є інтеграція з міжнародними туристичними платформами та розвиток співпраці з глобальними компаніями, що дозволить українським підприємствам активніше залучати іноземних туристів і формувати позитивний імідж країни на світовому ринку.

Таким чином, цифровізація виступає потужним інструментом розвитку міжнародного туризму України. Вона поєднує в собі інноваційні технології, нові бізнес-моделі та глобальні практики, проте вимагає комплексного підходу, що включає інвестиції, освітні ініціативи, розвиток інфраструктури та належне забезпечення безпеки.

Список літературних джерел

1. Kyrychenko, O., & Kyrychenko, M. (2024). THE IMPACT OF DIGITALISATION ON THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES IN THE MODERN ECONOMY. *Економіка розвитку систем*, 6(2), 117-122. <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2024-2-16>
2. Kyrychenko, O.V., & Yakubovskiy, S.O. (2024). The Role of Digitalization in the Development of the Global Tourism Industry. *Odesa National University Herald. Economy*, 29, 4 (102), 94-98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/4-102-15>
3. Кириченко, О. В. (2023). Роль інформаційних технологій у впровадженні інтегрованих систем управління в міжнародному туризмі: кризи та перспективи розвитку. *Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи*: тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції. Відп. за випуск М. М. Микійчук. Львів, С. 412-414.

4. Ukrainian Tourism Industry 2025-2029. URL:<https://www.reportlinker.com/report-summary/Tourism/51067/Ukrainian-Tourism-Industry.html?autogen=1>
5. Buhalis, Dimitrios & Sinarta, Yeyen. (2019). Real-time co-creation and oneness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. 36. 563-582. 10.1080/10548408.2019.1592059.
6. Xiang, Z., Du, Q., Ma, Y. and Fan, W. (2017) A Comparative Analysis of Major Online Review Platforms: Implications of Social Media Analytics in Hospitality and Tourism. *Tourism Management*, 58, 51-65. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.10.001>
7. Li, Hengyun & Hu, Mingming & Li, Gang. (2020). Forecasting tourism demand with multisource big data. *Annals of Tourism Research*. 83. 102912. 10.1016/j.annals.2020.102912.
8. UTR 2.0 – модернізація Єдиного туристичного реєстру. Державне агентство розвитку туризму України. URL:<https://www.tourism.gov.ua/en/eng-blogs/utr-2-0---the-modernization-of-the-unified-tourism-register-has-been-selected-as-one-of-the-top-three-key-challenges-for-which-the-govtech-lab-ukraine-program-will-develop-innovative-solutions>
9. Ukraine teams up with travel platforms to prepare post-war tourism. *Reuters*. URL:<https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-teams-up-with-travel-inc-prepare-post-war-tourism-2024-03-06/>
10. Кириченко О.В. (2024). ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ. Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика: зб. матеріалів VIII Всеукр. наук.-практ. інт.-конф., Київ: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка. 847 с. Режим доступу: https://feu.kubg.edu.ua/images/FEU/Nauk_d/131124_.pdf

Кравцов Роман Олегович, аспірант
Університет імені Альфреда Нобеля
Науковий керівник – к.е.н., доцент Вареник В.М.

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ КОМУНІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЕЛЕМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасна економічна парадигма характеризується безпрецедентною швидкістю технологічних змін, спричинених четвертою промисловою революцією та тотальною цифровізацією. В цих умовах успіх функціонування промислових підприємств прямо залежить від їхньої здатності трансформувати традиційні моделі управління та інтегрувати цифрові інструменти у всі ланки операційної діяльності. Ключовим стратегічним завданням стає забезпечення не лише стійкості, а й високої операційної гнучкості, яка є єдиною відповіддю на зовнішні шоки та непередбачуваність ринку. Саме комунікаційні процеси, що є "кровоносною системою" будь-якої організації, визначають швидкість та ефективність такої адаптації.

В епоху четвертої промислової революції управління діяльністю підприємства нерозривно пов'язане з процесами цифрової трансформації, яка змінює не лише технологічні аспекти, але й організаційну культуру та внутрішні комунікації [1, 2, 11]. Цифрова трансформація є не просто автоматизацією, а глибокою зміною бізнес-моделей та операційних процесів, що вимагає від менеджменту нових підходів до координації роботи, інтеграції інструментів та формування політик, що мінімізують ризики, пов'язані з інформаційним перевантаженням [1, 3]. У промисловому секторі, де висока інерційність традиційних бізнес-процесів, цифрова трансформація та впровадження ефективних цифрових інструментів комунікації стає стратегічним елементом управління діяльністю та збереження конкурентоспроможності [1, 11]. Актуальність дослідження полягає у необхідності розробки ефективних стратегій управління діяльністю в умовах гібридного середовища, де цифрові комунікації є основним засобом взаємодії [1].

Цифрова трансформація у контексті управління діяльністю підприємства передбачає перехід від жорстких ієрархічних структур до більш гнучких та мережевих систем, де інформація рухається швидко та прозоро [5, 12]. Ефективне управління діяльністю вимагає інтеграції цифрових інструментів у три ключові групи комунікацій:

- 1) Синхронна комунікація (онлайн-наради, чати через Teams або Telegram);
- 2) Асинхронна комунікація (електронна пошта, корпоративні портали);
- 3) Управління проектами та знаннями (трекери завдань типу Jira та Confluence) [1].

Успіх управління діяльністю напряду залежить від якості комунікаційної інфраструктури, оскільки саме вона забезпечує обмін інформацією, необхідною для планування, організації, координації та контролю — чотирьох основних функцій менеджменту [8].

Поглиблене вивчення наукових підходів до управління комунікаційними процесами в умовах цифрової трансформації свідчить про домінування системного та процесного підходів. Системний підхід дозволяє розглядати комунікацію як елемент загальної системи управління підприємством, який має бути інтегрований з іншими функціональними підрозділами. Це особливо важливо для

промислових компаній, де координація виробничих, логістичних та фінансових процесів вимагає миттєвого обміну даними між ERP-системами та персоналом. Процесний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на циклічності (відправник — кодування — канал — декодування — зворотний зв'язок) і необхідності виявлення та усунення бар'єрів на кожному етапі, що безпосередньо впливає на швидкість управління діяльністю та прийняття рішень в динамічному цифровому середовищі [6, 8]. Успішна цифрова трансформація вимагає від керівництва здатності не лише впроваджувати технології, але й змінювати комунікаційні моделі відповідно до принципів Lean-управління та гнучкості [5].

Перехід до цифрового формату роботи обумовлений не лише технологічним прогресом, а й зростаючим запитом працівників на баланс між роботою та особистим життям. Дослідження показують, що віддалені та гібридні працівники демонструють вищі показники залученості, ніж ті, хто змушений перебувати в офісі. Таким чином, цифрова трансформація комунікаційних процесів стає стратегічною перевагою, що сприяє підвищенню лояльності та загальної продуктивності персоналу [1].

Глибоке розуміння того, як саме цифрова трансформація впливає на внутрішні процеси, є необхідною умовою для розробки адекватної стратегії управління діяльністю. Основний виклик полягає у необхідності мінімізувати негативні ефекти, такі як інформаційне перевантаження та постійна доступність, які можуть призвести до вигорання персоналу та, як наслідок, до зниження гнучкості організації [7]. Менеджмент повинен забезпечити, щоб цифрові інструменти використовувалися для підвищення ефективності, а не для заміни особистого спілкування та ієрархічного контролю. Крім того, управління діяльністю в умовах цифрової трансформації вимагає неперервного моніторингу, що дозволяє швидко виявляти й усувати комунікаційні бар'єри, не чекаючи, поки вони перетворяться на значні операційні проблеми [2].

Метою дослідження є аналіз впливу комунікаційних бар'єрів, породжених цифровою трансформацією, на управління діяльністю та розробка рекомендацій щодо вдосконалення цифрової комунікаційної політики підприємства.

Аналіз емпіричних даних (опитування 30 співробітників та аналіз внутрішніх процесів) на прикладі великого промислового підприємства показав, що підприємства сектора активно впроваджують цифрову трансформацію, використовуючи широкий спектр цифрових платформ для управління діяльністю [1, 2]. Зокрема, для підтримки управління діяльністю компанія використовує Microsoft Teams (для нарад), Telegram (для оперативного спілкування) та системи Jira/Confluence (для управління проектами).

Хоча більшість співробітників (68%) відчувають, що їхня думка цінується, а очікування керівництва є реалістичними (69%), саме активне використання цифрових каналів створило нові бар'єри, що безпосередньо ускладнюють управління діяльністю:

1. Неконтрольована спонтанність нарад: Аналіз внутрішніх процесів показав, що 33% усіх нарад проводяться спонтанно. Це пряме порушення принципів ефективного управління діяльністю, оскільки спричиняє: а) неефективне використання робочого часу через відсутність завчасної підготовки; б) низьку явку на критично важливих зустрічах (до 28,6% відсутніх на одній з аналізованих зустрічей).

2. Прогалини у вертикальній комунікації та інформаційний шум. Найбільший інтерес (52%) серед співробітників викликає інформація про бізнес-результати компанії. При цьому, працівники часто залежать від неформальних джерел (колеги, керівник, по 25% кожен), що свідчить про низьку ефективність управління офіційними інформаційними потоками. Надмірність нерегламентованих цифрових каналів призводить до інформаційного шуму та втрати важливих управлінських директив [1,11].

3. Залежність від мобільних пристроїв. Основний пристрій для отримання робочої інформації — смартфон (60% відповідей). Це вимагає від менеджменту розробки комунікаційних політик, орієнтованих на мобільну оптимізацію, але також створює ризик розмивання меж між робочим та особистим часом, ускладнюючи управління діяльністю в гібридному форматі [4].

Неефективні комунікаційні процеси, особливо в умовах цифрової трансформації, мають прямий вплив на фінансові результати підприємства. Уповільнення темпів зростання чистого прибутку до 0,79% на аналізованому підприємстві, незважаючи на загальне зростання доходу, сигналізує про необхідність оптимізації внутрішніх операційних витрат. Втрата часу через непродуктивні, спонтанні наради та пошук інформації в неструктурованих каналах є значним чинником, що знижує загальну ефективність управління діяльністю. Відсутність чіткої комунікаційної політики в умовах цифрової трансформації є фактором, що стримує ефективність управління діяльністю.

Втрати, спричинені комунікаційними бар'єрами, можуть бути мінімізовані лише шляхом впровадження стандартизованих процесів та інструментів контролю. Наприклад, формалізація процесу комунікації із зацікавленими сторонами, як зовнішніми (акціонери, кредитори), так і внутрішніми (співробітники), є ключовим для забезпечення стійкого управління діяльністю та мінімізації фінансових ризиків. Необхідність підвищення комунікаційної гнучкості також продиктована стратегічними викликами. Уповільнення внутрішніх процесів, спричинене несистемними комунікаціями, прямо призводить до збільшення вартості затримки (Cost of Delay), що є критичним показником для промислових проєктів. Таким чином, оптимізація комунікацій є не лише питанням внутрішньої ефективності, але й ключовою детермінантою конкурентної переваги в умовах, де час виходу на ринок є вирішальним фактором [12].

Для успішного управління діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації необхідно запровадити такі заходи, орієнтовані на розвиток цифрових інструментів:

1. Розробка чіткої цифрової комунікаційної політики, яка має стати частиною системи управління діяльністю, регламентуючи використання кожного цифрового інструменту (коли використовувати Teams, а коли Telegram або Jira). Вона повинна чітко визначати терміни відповіді, пріоритетність каналів та правила роботи з мобільними пристроями [1, 9].

2. Централізація стратегічної інформації, що спрямовано на створення єдиного офіційного цифрового каналу (наприклад, корпоративний портал або спеціальний канал у Confluence), який регулярно оновлюється інформацією про бізнес-результати, стратегію та можливості для розвитку. Це задовольнить запит 52% співробітників та дозволить менеджменту контролювати поширення критично важливих даних [1, 12].

3. Імплементация штучного інтелекту (ШІ) в процеси управління. Для підвищення ефективності управління діяльністю необхідно використовувати ШІ для автоматизації рутинних комунікацій. Чат-боти можуть обробляти типові внутрішні запити (графіки, адміністративні питання), вивільняючи час менеджерів для стратегічного планування та контролю.

4. Аудит ефективності нарад. Впровадження системи оцінки ключових показників ефективності (KPI) для комунікацій, зокрема для нарад (наприклад, "Відсоток виконання завдань, поставлених на нараді", "Кількість спонтанних нарад на тиждень"). Це дозволить менеджменту регулярно коригувати комунікаційні процеси на основі даних.

Висновок. Успіх управління діяльністю підприємств промислового сектору в умовах цифрової трансформації критично залежить від здатності менеджменту систематизувати цифрові комунікаційні потоки та усунути бар'єри, пов'язані з неефективним плануванням та інформаційним шумом. Розробка чіткої Цифрової комунікаційної політики та використання потенціалу ШІ є необхідним кроком для забезпечення прозорості, підвищення операційної ефективності та сталого фінансового зростання підприємства.

Впровадження стратегії цифрової комунікаційної політики є не просто рекомендацією, а імперативом для збереження конкурентоспроможності в умовах гібридного формату роботи. Необхідність регламентації використання цифрових інструментів виникає з потреби мінімізувати ефекти інформаційного перевантаження та забезпечити психологічну безпеку працівників, що мають бути доступні 24/7. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці універсальної моделі інтеграції комунікаційних метрик (таких як рівень спонтанності нарад, швидкість вертикального обміну інформацією та ефективність використання мобільних пристроїв) безпосередньо в систему фінансового та операційного управління діяльністю компанії. Це дозволить кількісно оцінювати вплив комунікаційних бар'єрів на Cost of Delay та прибутковість.

Список літературних джерел:

1. Петрова І.Л., Мушинський О.Ю. Інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2024. № 2(49). С. 129–140.
2. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 465–479.
3. Лизак М., Материнська О., Гринів Л. Сучасні тенденції у менеджменті: перехід до гібридної робочої моделі та дистанційного управління. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 29–36.
4. Erich J. Part 7: Leadership competencies. *EMS Mag*. 2009. №38. Р. 27–36.
5. Спіріна Т. М. Забезпечення гнучкості та адаптивності підприємств в умовах трансформації економіки. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8183>
6. Тимошенко Н.Л. *Комунікація як процес є обмін смисловою інформацією між людьми*. Київ: Університетська книга, 2021. 219 с.
7. Bekhter O. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4453/4391>
8. Кубрак О. В. *Етика ділового та повсякденного спілкування*: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2021. 219 с.

9. Радевич-Винницький Я. *Етикет і культура спілкування*. Львів: Вид-во «СПОЛОМ», 2011. 223 с.
10. Tsedal N., Paul L. Effective managers say the same thing twice (or more). *Harv Bus.* 2011. № 89. P. 38–39.
11. Vuchkovski D., Zalaznik M., Mitrega M., Pfajfar G. A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research.* 2023. Vol. 163. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323002709>
12. Слюсарева Л.А., Костіна О.М. Удосконалення комунікаційної політики підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. №16. С. 484–494.
13. Шеломенцев, В. М. *Етикет і сучасна культура спілкування*. Київ: Лібра, 2017. 415 с.

Кузик Лілія Анатоліївна, магістр
Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н, доцент Щетиніна Л. В.

ЛІДЕРСТВО ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: СЕКРЕТИ СИНЕРГІЇ У РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ІТ-КОМПАНІЙ

Сучасна економіка характеризується високою динамікою, глобальною конкуренцією та цифровою трансформацією. У таких умовах VUCA/BANI-світу ключовим чинником стійкості організацій стає лідерство, яке поєднує стратегічне бачення, емоційний інтелект та здатність до управління змінами [1]. Особливої ваги ці питання набувають для ІТ-галузі України, яка в умовах війни та післявоєнної відбудови виступає драйвером інноваційного розвитку та важливим чинником інтеграції у світову економіку.

Дослідження науковців вказують на дефіцит лідерських компетенцій серед чинних менеджерів та низьку пріоритетність розвитку лідерства в управлінні персоналом в Україні, що особливо важливо враховувати в Україні, з огляду на відтік кадрів через війну. Так згідно дослідження Щетиніної Л. та ін., серед трендів управління персоналу лідерство в Україні на сьогодні займає останню позицію [2]. Даниленко О. та ін. доповнює, що серед ІТ-спеціалістів характерною проблемою є дефіцит мотивації до розвитку [3]. Це свідчить про необхідність подальших досліджень механізмів формування та розвитку лідерства в організаційному контексті.

У науковій літературі лідерство визначається як процес впливу, що ґрунтується на взаємодії та формуванні довіри, мотивації й бачення спільного майбутнього. На відміну від менеджменту, спрямованого переважно на контроль і підтримання стабільності, лідерство орієнтоване на інновації, зміни та розвиток людського потенціалу [4]. Для ІТ-компаній, де команди часто є мультикультурними та працюють у гнучких і віддалених форматах, сучасний лідер має володіти не лише технічною обізнаністю, адже ефективне лідерство неможливе без сформованого комплексу компетенцій. Лопушняк Г. визначає лідерські компетенції як здібності, які дозволяють лідеру організовувати інших для досягнення спільних цілей [5].

Проте зі зміною організаційного середовища, змінюються і вимоги до компетенцій. Науковці та практики визначають різноманітність підходів до їх класифікації, акцентуючи увагу то на особистісних рисах, мотиваційних установках чи міжособистісних навичках, то на знаннях і управлінських вміннях. Ми ж вважаємо доцільним комплексний підхід до розвитку лідерських компетенцій. Кошеленко К. досліджуючи лідерство в умовах війни, підкреслює, що сучасний лідер має поєднувати стратегічне мислення із турботою про благополуччя команди, а рішучість в рішеннях з емпатією [6, с. 71–81]. Це сприяє збереженню довіри, згуртованості та психологічної стійкості колективу навіть у найскладніших обставинах. З огляду на це пропонуємо до розгляду інтеграційну модель (рис. 1), що систематизує чотири ключові групи компетенцій лідера, релевантних для ефективного управління персоналом в умовах сучасних викликів для ІТ-компаній в Україні.



Рис. 1. Категорії компетенцій та приклади навичок ефективного лідера

Джерело: узагальнено автором на основі [1,4-12]

Узагальнення чотирьох груп лідерських компетенцій на рис. 1. дозволяє комплексно охопити як особистісні якості, так і професійні навички. Важливо підкреслити, що стратегічність охоплює всі складові цієї моделі. Когнітивно-аналітична компетенція забезпечує здатність аналізувати і бачити перспективу, соціально-комунікативна транслювати бачення команди, особистісно-мотиваційна підтримувати внутрішню цілісність і стійкість, а організаційно-діяльнісна приймати рішення та реалізовувати стратегічні цілі через ефективну координацію дій. Таким чином, лідер не лише формує напрям розвитку організації, а й забезпечує його реалізацію через ефективну взаємодію з командою, стаючи стратегічно невід'ємною складовою успіху бізнесу.

Проте в ІТ-компаніях процес розвитку лідерства стикається з особливими викликами. Багато лідерів є колишніми технічними спеціалістами. Для них часто розвиток лідерських компетенцій сприймається як додаткове навантаження, а не як можливість зростання, що зумовлює низьку мотивацію. Окрім цього типовою перешкодою є дефіцит часу оскільки інтенсивне проєктне навантаження ускладнює можливість виділення додаткових годин на навчання. Багато працівників перевантажені роботою і вказують на відсутність змоги відволіктися на програми розвитку лідерства. Зі сторони керівників ситуація подібна: за даними досліджень, основною перешкодою є те, що лідери помі своїми численними обов'язками не мають часу навчати себе й інших [13].

Розвиток лідерських компетенцій традиційно базувався на навчанні, наставництві та практичному досвіді. Проте, паралельно із зміною підходів до визначення і розвитку лідерських компетенцій значного поширення набувають технології штучного інтелекту, що дедалі активніше інтегруються у сферу управління персоналом. Зараз ШІ дає змогу автоматизувати рутинні процеси, глибоко аналізувати великі масиви даних та будувати персоналізовані траєкторії розвитку співробітників, що безумовно змінює підходи і до розвитку лідерства. З'являються нові інструменти, що дають змогу зробити процес розвитку лідерства процес більш системним, точним і персоналізованим і при цьому менш часозатратним. Враховуючи культурне середовище, ІТ-компаній, де працівники є відкриті до технологічних змін і інновацій, це може стати фактором зміни гри (gamechanger).

Потенціал ШІ у розвитку лідерства проявляється у наступних напрямках:

1. **Індивідуалізовані траєкторії розвитку.** Завдяки алгоритмам прогнозування ШІ може аналізувати дані про попередні досягнення, стиль роботи, сильні й слабкі сторони співробітника та формувати персоналізовані плани розвитку. Це дозволяє не лише підвищити ефективність навчання, а й скоротити витрати часу, спрямовуючи ресурси на ті компетенції, які реально потребують удосконалення

2. **Оцінювання та розвиток лідерських компетенцій.** Технології обробки природної мови та аналізу поведінкових патернів можуть використовуватися для глибинного аналізу результатів 360-градусної оцінки. Це дає змогу швидше виявляти прогалини у навичках і формувати адресні програми розвитку.

3. **Віртуальні ментори й коучинг.** Застосування чат-ботів і віртуальних коучів на базі ШІ забезпечує доступ до наставництва «на вимогу». Такі системи можуть пропонувати рекомендації щодо управління конфліктами, розвитку команди чи прийняття рішень у реальному часі. Хоча вони не замінюють людського наставника, але здатні масштабувати процес коучингу для великої кількості працівників одночасно.

4. **Аналіз командної динаміки.** Використання ІІІ в аналітиці комунікацій (наприклад, корпоративних чатів чи поштових мереж) дає змогу відстежувати рівень залученості, виявляти неформальних лідерів та потенційні конфліктні зони. Це допомагає керівникам своєчасно коригувати управлінські стратегії й підвищувати ефективність командної взаємодії.

5. **Прогнозування кар'єрних траєкторій і планування наступництва.** Алгоритми здатні моделювати кар'єрний розвиток співробітників, визначати ймовірність готовності до управлінських ролей, що значно підсилює процес планування наступництва. У поєднанні з традиційними методами це дає змогу компаніям формувати більш надійний кадровий резерв.

6. **Сценарне моделювання та підтримка рішень.** Використання інструментів ІІІ у стратегічному управлінні дозволяє прогнозувати наслідки тих чи інших управлінських рішень. Наприклад, система може показати, як вплине на команду зміна стилю керівництва чи введення нових практик розвитку. Це створює передумови для ухвалення рішень, заснованих на даних, а не лише на інтуїції лідера.

Таким чином, штучний інтелект виступає партнером лідера, який допомагає систематизувати розвиток, зменшити вплив суб'єктивних упереджень та надати новий рівень аналітики. У поєднанні людського та технологічного вимірів виникає ефект синергії. Лідерство забезпечує емоційну складову управління, такі як формування довіри, трансляцію цінностей компанії і розвитку працівників, тоді як штучний інтелект підсилює управлінський вплив завдяки точності прогнозів, швидкості обробки інформації та масштабованості процесів. Це створює нову гібридну модель управління, у якій людиноцентричний підхід і технологічні інновації взаємодоповнюють одне одного, забезпечуючи більш високий рівень ефективності розвитку персоналу.

Попри значний потенціал штучного інтелекту у сфері управління персоналом, його використання супроводжується низкою викликів і ризиків, які потребують усвідомлення та системного регулювання. По-перше, актуальною є проблема етичності та прозорості алгоритмів [20-22]. Рішення, які ґрунтуються на даних, можуть містити упередження, закладені в навчальні вибірки, що створює ризик дискримінації за ознаками статі, віку чи культурного походження. Це ставить питання довіри до систем і потребує розробки механізмів аудиту алгоритмів та етичних кодексів їх використання.

По-друге, існує ризик зниження ролі людського чинника у лідерстві [23]. Надмірна автоматизація процесів оцінювання та розвитку може призвести до втрати «людського виміру» управління, де ключовими залишаються емпатія, харизма та здатність надихати. Якщо ІІІ стане основним інструментом у прийнятті рішень, є небезпека підміни живого лідерства технократичними моделями, які не здатні формувати довіру. По-третє, важливим викликом є захист даних і конфіденційність [22]. Використання великих масивів персональної інформації для HR-аналітики створює потенційні ризики витоку чи несанкціонованого використання даних співробітників. Це підвищує необхідність дотримання міжнародних стандартів кібербезпеки та розробки внутрішніх політик захисту інформації.

Окремо варто відмітити ймовірне виникнення залежності від технологій і «чорні скриньки» алгоритмів [24, 25]. У багатьох випадках результати, які видає система, не мають зрозумілого пояснення для користувача (так званий «black box problem»). Це знижує рівень довіри до ІІІ серед керівників і співробітників та ускладнює інтеграцію таких рішень у практику управління.

Отже, розвиток лідерства в ІТ-компаніях України постає одним із ключових чинників їхньої стійкості та конкурентоспроможності у VUCA- та BANI-середовищі. Очевидно, що впровадження штучного інтелекту у розвиток лідерства потребує зваженого підходу, що поєднує технологічні переваги з етичними, правовими та соціальними аспектами. Проте важко не погодитися, що синергія лідерства та штучного інтелекту відкриває нові горизонти для розвитку персоналу ІТ-компаній. В ситуації, коли лідери залишаються ключовими носіями цінностей, стратегічного бачення й довіри, тоді як ІІІ стає засобом масштабування, персоналізації та аналітичної підтримки з'являється простір для впровадження іноваційних рішень для розвитку організації. Проте важливо пам'ятати, ІІІ має розглядатися не як альтернатива людському лідерству, а як його стратегічний партнер. Саме у взаємодії людини та технології криється потенціал формування гнучкої та ефективної системи розвитку персоналу, здатної забезпечити інтеграцію українських ІТ-компаній у глобальний цифровий простір.

Список літературних джерел:

1. Сагайдак М. П., Мерзлякова О. Л., Сімшаг І. О. Дослідження сучасних трендів функціонування бізнес-організацій в контекстах викликів VUCA-світу. Трансформація менеджменту бізнесорганізацій: сучасні тренди та виклики : монографія / за заг. Ред. М. П. Сагайдака, Т. О. Соболевої. Київ : КНЕУ, 2021. С.31-53. URL:

- https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/738378/1/Sahaidak_KNEU_Merzliakova_KBGU_Simshah_KNEU-1-23.pdf (дата звернення: 30.09.2025).
- 2.Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Заєць А. І. Емоційний інтелект в управлінні персоналом: підходи до розуміння та його розвиток. *Бізнес Інформ*. 2019. № 3. С. 385–393. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-385-393> (date of access: 30.09.2025).
 - 3.Danylenko, O., et al. Soft and Hard Skills for the Development of Young IT Specialists: Actual Challenges in the Conditions of Martial Law in Ukraine. In: Faure, E., et al. *Information Technology for Education, Science, and Technics. ITESST 2024. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 222. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-71804-5_21 (date of access: 30.09.2025).
 - 4.Northouse, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. E-book. SAGE Publications, Inc., 2021. 600 p
 - 5.LopushniakH. et al. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine.*Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, no. 4. P. 88–110. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08) (date of access: 30.09.2025)
 - 6.Кошеленко К. Менеджмент у часи війни. Київ : Кінцевий Бенефіціар, 2024. 320 с.
 - 7.Нестуля О.О. Нестуля С.І., Кононець Н.В.. Дидактика лідерства. Сучасні погляди на формування лідерської компетентності здобувачів вищої освіти : колективна монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 591 с.
 - 8.Нежинська О.О. Лідерство та керівництво: психологічний дискурс : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2025. 263 с
 - 9.Kruse K. Futurecaster: The New Leadership Model For A BANI World. *Forbes*. 2025 URL: <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2025/02/10/futurecaster-the-new-leadership-model-for-a-bani-world/> (date of access: 30.09.2025).
 10. Варіс І.О., Кравчук О.І, Ельдріс Ю.Ф. Лідерство в умовах лідерство в умовах нестабільності: інноваційна табільності: інноваційна модель для підвищення дель для підвищення стійкості організацій. *Social and labour relations: theory and practice*. 2025. Т. 14, № 2. С. 1–16. URL: [https://doi.org/10.21511/slrrp.14\(2\).2024.01](https://doi.org/10.21511/slrrp.14(2).2024.01) (date of access: 30.09.2025).
 11. Джур О., Джига Л., Саламаніна С. Антикризисний менеджмент і лідерство на високотехнологічних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-123> (дата звернення: 30.09.2025).
 12. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-92> (дата звернення: 30.09.2025).
 13. Anderson B. Overcoming 5 Barriers to Internal Leadership IIDM | *The International Institute of Directors & Managers*. URL:https://www.iidmglobal.com/expert_talk/expert-talk-categories/managing-people/leadership_talent/id80704-overcoming-5-barriers-to-internal-leadership-development.html(date of access: 30.09.2025)
 14. Singla A. et al.The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. *McKinsey & Company*. 2025. URL:<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>(date of access: 30.09.2025).
 15. 2024 Talent Trends Artificial Intelligence in HR. *SHRM*. 2024 URL: https://shrm-res.cloudinary.com/image/upload/2024-Talent-Trends-Survey_Artificial-Intelligence-Findings.pdf(date of access: 30.09.2025)
 16. Succeeding in the Digital Age Why AI-First Leadership Is Essential. *Harvard Business Impact*. 2025 URL: <https://www.harvardbusiness.org/insight/succeeding-in-the-digital-age-why-ai-first-leadership-is-essential/>(date of access: 30.09.2025)
 17. Aboumoussa L., Pfister J. Leadership Development in the Age of Artificial Intelligence. *Harvard Kennedy School*. 2024. URL: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/Final_AWP_244.pdf(date of access: 30.09.2025)
 18. Transforming Leadership Practices through Artificial Intelligence / M. Madanchian et al. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 235. P. 2101–2111. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.04.199> (date of access: 30.09.2025).
 19. State of Generative AI in the Enterprise. *Deloitte*. URL: <https://www.deloitte.com/az/en/issues/generative-ai/state-of-generative-ai-in-enterprise.html> (date of access: 30.09.2025).
 20. Responsible AI: Building trust, shaping policy. PwC. URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/podcasts/pulse-series/responsible-ai.html> (date of access: 30.09.2025).
 21. Duogiao T., Ferdinand S. AI in Human Resource Management: Balancing Innovation and Human-Centric Strategies. *International Journal of Research*. 2025. Vol. 12, no. 4. P. 702–708. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15346034> (date of access: 30.09.2025).
 22. Ethics guidelines for trustworthy AI. *Shaping Europe's digital future*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai> (date of access: 30.09.2025).
 23. AI And Leadership Development: Navigating Benefits And Challenges.*Forbes*. 2024. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2024/10/23/ai-and-leadership-development-navigating-benefits-and-challenges> (date of access: 30.09.2025).
 24. AI and Bias. *Harvard Business Review* -URL: <https://hbr.org/insight-center/ai-and-bias> (date of access: 30.09.2025).
 25. Bathaee Y. The artificial intelligence black box and the failure of intent and causation. *Harvard Journal of Law & Technology* Vol. 31, No 2. 2018 URL: <https://jolt.law.harvard.edu/assets/articlePDFs/v31/The-Artificial-Intelligence-Black-Box-and-the-Failure-of-Intent-and-Causation-Yavar-Bathaee.pdf>(date of access: 30.09.2025).

Лаврик Анастасія Юріївна, студентка
Державний торговельно-економічний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент Болгов В.Є.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: РОЛЬ ІТ-СЕКТОРУ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ

У ХХІ столітті цифровізація стала визначальним трендом економічного розвитку. Вона не лише модернізує виробничі процеси, а й змінює принципи управління, структуру зайнятості, фінансові потоки та державну політику. Для України, яка переживає етап післявоєнної відбудови, ІТ-сектор і цифрові технології виступають фундаментом інноваційної трансформації, що забезпечує конкурентоспроможність і прискорює інтеграцію у світовий економічний простір.

В останнє десятиріччя ІТ-галузь стала одним із найдинамічніших секторів української економіки. Її частка у ВВП стабільно зростає: якщо у 2015 році вона становила лише 2,5%, то у 2024 році - понад 5% [4]. Під час війни саме ІТ-компанії зуміли забезпечити економічну стабільність, продовжуючи експорт послуг, сплату податків і створення робочих місць. Це доводить стратегічне значення цифрової економіки для національної безпеки та соціальної стійкості держави.

Метою роботи є аналіз ролі ІТ-сектору як ключового чинника інноваційної трансформації української економіки в умовах глобальної цифровізації та післявоєнного відновлення.

Основними завданнями дослідження є:

1. розкрити сучасні тенденції розвитку ІТ-галузі України;
2. охарактеризувати основні напрями цифрової трансформації на макро- і мікрорівні;
3. визначити вплив цифрових технологій на інноваційний потенціал підприємств;
4. обґрунтувати стратегічні пріоритети державної політики у сфері цифровізації.

Український ІТ-сектор формується на перетині технологічних інновацій, глобальної інтеграції та людського капіталу. За даними ІТ Ukraine Association, у 2024 році кількість фахівців у галузі перевищила 320 тисяч осіб, а експорт ІТ-послуг сягнув 7,5 млрд дол. США [4]. Основними ринками збуту залишаються США, Велика Британія, Канада та країни ЄС.

У сучасних умовах цифрової трансформації світової економіки Україна активно формує власну інноваційну модель розвитку, у центрі якої перебуває ІТ-сектор. Саме цифрові технології визначають конкурентоспроможність держави, сприяють модернізації виробництва, зміцненню обороноздатності, зростанню експорту послуг та інтеграції до глобальних технологічних ланцюгів. Вони стають рушійною силою сталого розвитку, адже поєднують технічні інновації, аналітику даних, автоматизацію, штучний інтелект і креативний людський капітал. Стратегія інноваційного розвитку України акцентує на ключових галузях, які не лише формують основу цифрової економіки, а й забезпечують довгострокову економічну стабільність, створюють нові робочі місця та підвищують інвестиційну привабливість держави.

Одним із провідних напрямів є DefenseTech - оборонні технології, які сьогодні набули стратегічного значення не лише у військовій, а й у цивільній сфері [5]. Україна перетворює оборонні розробки на інтегровану інтелектуальну систему, що поєднує роботизовані комплекси, штучний інтелект, безпілотні апарати, сенсорні системи та енергетичні рішення. Такі технології підсилюють національну безпеку, забезпечують оперативне реагування на загрози, а водночас стимулюють розвиток суміжних секторів - електроніки, машинобудування, ІТ-послуг і кіберзахисту. Оборонні інновації часто мають подвійне застосування: після апробації у військовій сфері вони успішно інтегруються у цивільну економіку, створюючи нові високотехнологічні ринки. Це дозволяє перетворити оборонний потенціал держави на каталізатор технологічного зростання та промислового відновлення.

Не менш важливе місце посідає MedTech - медичні технології, які об'єднують цифрові інструменти, біоінженерію та аналітику даних. Україна поступово створює інноваційну медичну систему, що використовує технології для відновлення людського потенціалу та підвищення якості життя громадян. До ключових напрямів належать розроблення біонічних протезів, технологій відновлення шкіри, рішень для покращення ментального здоров'я, а також використання штучного інтелекту у діагностиці та лікуванні. Активно розвивається цифрове здоров'я - мобільні застосунки для моніторингу фізичного стану, хмарні медичні платформи, телемедицина та дистанційне спостереження за пацієнтами. Така інтеграція технологій у систему охорони здоров'я не лише підвищує ефективність медичних послуг, а й формує новий ринок інноваційних продуктів, залучаючи приватні інвестиції й розвиваючи підприємництво у сфері біоінженерії.

Визначальним елементом цифрової трансформації є AI - штучний інтелект, який стає фундаментом для автоматизації, прогнозування, аналізу великих даних і оптимізації управлінських процесів. Використання ШІ дозволяє підприємствам зменшити витрати, підвищити точність прийняття рішень і створювати продукти з високою доданою вартістю. В Україні активно впроваджуються системи підтримки рішень на основі машинного навчання у фінансовому секторі, логістиці, освіті, медицині, державному управлінні та навіть у культурній сфері. Розвиток українськомовного штучного інтелекту також має стратегічне значення, адже сприяє цифровій незалежності та інформаційній безпеці держави.

Важливою складовою цифрової економіки є GovTech - технології державного управління, які забезпечують цифровізацію публічних послуг і створюють відкриту систему взаємодії між громадянами, бізнесом та державою. Україна вже стала прикладом для інших країн завдяки екосистемі «Дія», яка демонструє, як технології можуть забезпечити прозорість, зручність та ефективність урядових процесів. GovTech сприяє автоматизації документообігу, аналітиці великих масивів даних і цифровій ідентифікації громадян, що знижує корупційні ризики й підвищує довіру до державних інститутів.

Цифрові технології активно проникають у традиційні галузі економіки. Так, AgriTech - аграрні технології - це один із найбільш перспективних напрямів для України, адже країна має значний аграрний потенціал. Використання безпілотних систем, супутникового моніторингу, інтернету речей та великих даних дозволяє оптимізувати обробку земель, прогнозувати врожайність, підвищувати продуктивність і зменшувати екологічні втрати. Завдяки цифровим рішенням фермери отримують можливість раціональніше використовувати ресурси, підвищувати прибутковість і розвивати експортний потенціал.

Серед новітніх напрямів цифрової трансформації особливе місце займають GreenTech - зелені технології, які поєднують цифрові рішення з екологічними принципами сталого розвитку. Вони передбачають використання аналітики даних для енергоефективності, автоматизовані системи контролю за викидами, мікромережі, смарт-енергетику та технології декарбонізації промисловості. Розвиток GreenTech сприяє переходу України до сталої економіки, що мінімізує вплив на довкілля, водночас створюючи нові робочі місця у сфері зеленої енергетики.

Ключовим аспектом цифрової безпеки є Secure Cyberspace - безпечний кіберпростір. Розвиток цієї сфери гарантує стабільність функціонування цифрової інфраструктури, захист персональних даних і протидію кіберзагрозам. Україна поступово формує комплексну систему кіберзахисту, що ґрунтується на партнерстві держави та приватного сектору, підготовці фахівців і розвитку технологій шифрування та моніторингу ризиків. Це є основою для збереження довіри до цифрової економіки й запорукою її стійкості.

Перспективним і швидко зростаючим напрямом стали XR - імерсивні технології, які об'єднують віртуальну, доповнену та змішану реальність. Вони вже застосовуються у промисловості для створення цифрових двійників виробничих процесів, у будівництві - для моделювання об'єктів, у міському управлінні - для розроблення «розумних міст», а також у сфері оборони - для тренувань і моделювання бойових сценаріїв. Використання XR відкриває можливості для інтеграції цифрового простору з реальним, підвищуючи точність планування, ефективність управління ресурсами та безпеку операцій.

Поєднання цих напрямів формує цілісну цифрову екосистему, у якій IT-сектор виступає ядром інноваційного розвитку. DefenseTech, MedTech, AI, GovTech, AgriTech, GreenTech, Secure Cyberspace і XR створюють нову структуру економіки - відкриту, технологічну, гнучку та орієнтовану на глобальну співпрацю. Завдяки їм Україна поступово переходить від сировинної моделі до моделі «економіки знань», де головними ресурсами стають інформація, інтелект, технології та інновації. Такий перехід забезпечує не лише економічне зростання, а й підвищення якості життя населення, інтеграцію в європейський цифровий простір і зміцнення позицій України як майбутнього центру технологічних інновацій у Східній Європі.

Завдяки цим інструментам формується нова модель інноваційної економіки, де головними ресурсами стають знання, інформація та технології. Як відзначає Федулова Л. І. [1], інноваційний розвиток можливий лише за умови поєднання трьох компонентів - інтелектуального капіталу, цифрової інфраструктури та державної підтримки інноваційної діяльності.

Успішним прикладом є запуск програми «Дія.City», що створює спеціальний правовий режим для IT-компаній. Вона дозволяє зменшити податкове навантаження, забезпечити захист інтелектуальної власності та стимулювати залучення інвестицій. За даними Мінцифри, у програмі зареєстровано понад 600 компаній, серед яких EPAM, SoftServe, GlobalLogic, Genesis [5].

Не менш важливою складовою цифрової трансформації є інтеграція цифрових технологій у традиційні галузі. Так, в аграрному секторі активно впроваджуються системи AgriTech, які використовують супутникові дані та дрони для моніторингу стану ґрунтів. У промисловості зростає частка індустрії 4.0, що передбачає автоматизацію виробничих процесів і застосування сенсорних технологій.

Водночас для подальшого розвитку ІТ-сфери необхідно вирішити низку проблем:

- нестача висококваліфікованих кадрів (попит перевищує пропозицію на 25–30%);
- ризики відтоку талантів за кордон;
- недостатній рівень інвестицій у наукові дослідження та розробки (R&D);
- загрози кібербезпеці в умовах гібридної війни;
- потреба в оновленні нормативно-правової бази.

Як підкреслює Кораблін С.О. [2], без системної підтримки інноваційного підприємництва Україна ризикує залишитися лише аутсорсинговим центром, тоді як пріоритетом має стати створення власних технологічних продуктів.

Ключовим напрямом державної політики має бути розвиток національної цифрової екосистеми, яка об'єднає університети, стартапи, бізнес і державу. Створення інноваційних хабів, технопарків та венчурних фондів сприятиме перетворенню України на регіональний центр технологічного розвитку.

Важливо також орієнтуватися на міжнародні стандарти. Відповідно до Європейської цифрової стратегії, цифрова трансформація має ґрунтуватися на принципах безпеки, доступності, інноваційності та довіри [3]. Впровадження цих принципів сприятиме інтеграції України до спільного цифрового ринку ЄС.

Розвиток ІТ-сектору є стратегічним чинником інноваційної трансформації економіки України. Саме цифрові технології забезпечують модернізацію виробництва, зростання продуктивності праці та підвищення інвестиційної привабливості держави. В умовах післявоєнного відновлення їх значення зростатиме, адже цифровізація дозволяє швидко відновити інфраструктуру, створити нові робочі місця та інтегрувати Україну у світову економіку знань.

Подальший успіх залежить від ефективної взаємодії між державою, бізнесом і науковою спільнотою, від розвитку людського потенціалу та інституційного середовища, сприятливого для інновацій. Україна має всі передумови, щоб стати європейським лідером цифрових технологій і прикладом швидкої трансформації економіки у післякризовий період.

Список літературних джерел:

1. Федуллова Л. І. Цифрова економіка: тренди, ризики, перспективи. - Київ: КНЕУ, 2022. - 292 с.
2. Кораблін С. О. Інноваційна модернізація економіки України: концептуальні засади. - Київ: НАН України, 2023. - 348 с.
3. European Commission. Digital Strategy for Europe 2030. - Brussels, 2023. - 68 p.
4. IT Ukraine Association. IT Industry in Ukraine 2024: Annual Report. - Київ, 2024. - URL: <https://itukraine.org.ua> (дата звернення: 17.10.2025).
5. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія цифрової держави до 2030 року. - Київ, 2023. - 54 с.
6. World Bank. Digitalization for Economic Recovery in Eastern Europe. - Washington: World Bank Group, 2024. - 120 p.

Макарцева Юлія Вадимівна, бакалавр
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Науковий керівник – д.е.н., професор Хоменко І. О.

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Для дослідження цифрового маркетингу, як інструменту інноваційної трансформації економіки України, спочатку варто розглянути питання цифрової трансформації. Загалом, дане поняття описує зміни, зумовлені широким використанням цифрових технологій, котрі дають змогу створювати, опрацьовувати, передавати й обмінюватися інформацією. Отже, цифрова трансформація значним чином впливає на розвиток суспільства на різних рівнях [1].

Сучасний етап розвитку економіки визначається глибинними процесами цифровізації, що охоплюють усі галузі господарської діяльності. Таким чином, Україна, перебуваючи в умовах глобальних викликів і трансформацій, активно впроваджує інноваційні цифрові технології у різні сфери економіки. Одним із найважливіших напрямів є цифровий маркетинг, який виступає не лише як інструмент комунікації з цільовою аудиторією, але й як рушійна сила інноваційних змін у бізнесі

та економічній системі загалом. Сьогодні цифровий маркетинг є невід'ємною складовою сучасного бізнес-середовища, адже він відкриває нові можливості для компаній різних масштабів і сфер діяльності. Стрімкий розвиток технологій та постійна цифрова трансформація суспільства поступово витісняють традиційні методи та інструменти маркетингу, адже вони втрачають свою ефективність, оскільки споживачі все частіше взаємодіють із брендами через онлайн-платформи, соціальні мережі та мобільні застосунки. Це зумовлює потребу у переході бізнесу до інноваційних підходів, що дають змогу ефективно досягати цільової аудиторії через онлайн-канали [2].

В умовах сучасності, цифровий маркетинг формується на використанні ІТ-рішень, адже саме ці технології не лише розширюють можливості просування товарів і послуг, а й виступають інструментом інноваційної трансформації економіки України. Крім цього, він створює можливості для глобалізації бізнесу, адже завдяки ньому українські компанії можуть виходити на міжнародні ринки без великих витрат на фізичну присутність.

Загалом, цифровий маркетинг у сучасному розумінні це спосіб комунікації компаній із клієнтами за допомогою пошукових систем, соціальних мереж, електронної пошти та інших цифрових каналів [3]. Оскільки цифровий маркетинг є комплексним явищем, то він охоплює й такі ключові риси, як цілісний підхід до просування компанії та її продуктів, поєднання широкого спектра цифрових інструментів і технологій, створення безперервного каналу взаємодії між роздрібною торгівлею та кінцевим споживачем; здатність швидко та гнучко реагувати на зміни споживчих запитів і персоналізований підхід до кожного клієнта. Завдяки цим характеристикам цифровий маркетинг допомагає підприємствам залучати постійних клієнтів, зміцнювати споживчу лояльність та формувати довготривалі довірчі відносини з покупцями [2].

Із розширенням онлайн-простору цифровий маркетинг постійно вдосконалюється, адже з'являються нові канали, такі як SEO-просування, SMM, контент-маркетинг та ін. (табл.1). Ці інструменти значно еволюціонували й сьогодні дозволяють брендам не лише просувати товари чи послуги, а й створювати додаткову цінність та будувати довірливі стосунки зі споживачами [3].

Отже, всі вищезгадані види цифрового маркетингу є лише частиною інструментів, які стали доступними завдяки прогресу цифрових технологій [2]. Вони надають компаніям унікальні можливості, до яких варто віднести досягнення високих показників конверсії, підвищення конкурентоспроможності, зміцнення іміджу компанії, ефективну взаємодію з клієнтами та зростання обсягів продажів і прибутку. Станом на сьогодні бізнес має безліч видів цифрового маркетингу, проте, варто зазначити, що найефективнішою вважається саме багатоканальна стратегія, адже в даному випадку кожен канал підсилює інший, формуючи цілісну систему взаємодії. Відповідно, саме багатоканальність є ключовою особливістю цифрового маркетингу, адже вона дає змогу доставляти контент і рекламні повідомлення цільовій аудиторії в різних форматах та середовищах [3]. Цікаво, що згідно статистичних даних, у 2025 році глобальні витрати на цифровий маркетинг перевищили 734,6 млрд доларів США, і сьогодні вже 58% малого бізнесу надають перевагу саме онлайн-каналам просування. Отже, на відміну від традиційного маркетингу, цифровий має значно більше можливостей та переваг [2].

Таблиця 1

Найпопулярніші види цифрового маркетингу

Пошукова оптимізація	в даному випадку основна увага приділяється просуванню сайту в Google та інших пошукових системах за допомогою інструментів пошукової оптимізації та контекстної реклами. Даний підхід сприяє зміцненню впізнаваності бренду та зростанню кількості відвідувачів.
Контент-маркетинг	полягає у розробці та розповсюдженні корисних і інформативних матеріалів, метою яких є залучення аудиторії та підтримка її зацікавленості. До основних форматів належать блоги, відео, електронні книги, інфографіка тощо.
SMM	формується на застосуванні платформ, таких, як Facebook, Instagram та LinkedIn для привернення уваги цільової аудиторії та налагодження взаємодії з нею. Використовуючи SMM, компанії зміцнюють власний імідж, вибудовують ефективну комунікацію з клієнтами й сприяють просуванню своїх продуктів чи послуг.
Контекстна реклама	передбачає залучення платного просування в пошукових системах, яка дозволяє швидко підвищити відвідуваність вебсайту. Найпоширенішою моделлю даної реклами є PPC (pay-per-click), за якою рекламодавець сплачує за кожен клік по оголошенню.
Email-маркетинг	передбачає використання електронної пошти як інструменту взаємодії з наявними та потенційними клієнтами. В даному випадку можуть надсилатися персоналізовані повідомлення, комерційні пропозиції або регулярні інформаційні розсилки.
Інфлюенс-маркетинг	сучасна стратегія просування, що формується на співпраці брендів із лідерами думок та блогерами з метою популяризації продуктів чи послуг.

Маркетинг у віртуальній реальності	інноваційний інструмент просування, що дозволяє клієнтам взаємодіяти з товарами чи послугами у форматі VR. Такий підхід особливо ефективний для візуальних і складних продуктів, адже дає змогу заздалегідь їх протестувати.
Партнерський маркетинг	стратегія співпраці з компаніями чи інфлюенсерами, які допомагають просувати товари або послуги в обмін на відсоток від продажів. Такий підхід дозволяє розширити охоплення аудиторії, збільшити довіру до бренду та підвищити обсяги продажів.
Таргетована реклама	форма онлайн-реклами, що дає змогу показувати оголошення лише тій аудиторії, яка найбільше відповідає параметрам потенційного клієнта.
Відеомаркетинг	передбачає використання відеоконтенту для представлення продуктів чи послуг, пояснення їхньої цінності або поширення відгуків клієнтів. Завдяки платформам, таким, як YouTube чи TikTok відео може швидко охопити широку аудиторію, а якісний контент має високий потенціал стати вірусним та підвищити впізнаваність бренду.
Мобільний маркетинг	даний вид маркетингу стрімко розвивається завдяки широкому поширенню смартфонів і планшетів. До його інструментів належать створення мобільних додатків, SMS-розсилки та розміщення реклами на мобільних платформах.

Джерело: Складено автором на основі джерел [3,4,5,6,7]

Разом із цим, в умовах сьогодення цифровий маркетинг стикається з низкою викликів, одним з яких є зростаюча конкуренція в онлайн-просторі, де кожен бренд прагне завоювати увагу споживачів. Окрім цього, ефективне використання цифрових стратегій потребує глибокого знання алгоритмів, розуміння аналітики даних, а також значних часових і фінансових ресурсів. Додатковою проблемою стає питання захисту персональних даних, яке викликає все більше занепокоєння як у компаній, так і у користувачів [2,8]. Проте, саме ці виклики стимулюють розвиток та залучення нових інструментів та методів цифрового маркетингу, адже для подолання цих викликів було впроваджено використання штучного інтелекту, автоматизації маркетингових процесів, розвитку омніканальних стратегій, зростання ролі контент-маркетингу та інтерактивної взаємодії зі споживачем та ін. [3].

Аналізуючи переваги цифрового маркетингу, слід зауважити, що вони надають можливість компаніям швидко аналізувати результати; налаштовувати рекламу таким чином, щоб її бачили лише представники цільової аудиторії; використовувати аналітичні інструменти для детального відстеження результатів кампаній; змінювати стратегії та коригувати дії у режимі реального часу; мати доступ до глобальної аудиторії завдяки цифровим каналам комунікації тощо (табл.2) [2].

Отже, підсумовуючи все вищезгадане, можна зробити висновок, що цифровий маркетинг у сучасних умовах виступає не лише як засіб просування товарів і послуг, чи стратегічний інструмент розвитку бізнесу але і як важливий чинник цифрової трансформації економіки України.

Таблиця 2

Переваги цифрового маркетингу

Переваги цифрового маркетингу	
Глобальне охоплення	Цифровий маркетинг дозволяє бізнесу виходити на міжнародні ринки без необхідності відкривати фізичні представництва. Отже, завдяки SEO, контент-маркетингу та іншим інструментам просування, компанія отримує можливість залучати клієнтів з різних країн, розширювати ринки збуту та продавати товари й послуги у будь-якому куточку світу. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, адже вимагає відносно невеликих фінансових витрат.
Низька вартість	У порівнянні з традиційною рекламою, зокрема телебаченням, друкованими виданнями, зовнішньою рекламою, цифрові інструменти значно дешевші, відповідно, компанія може створювати таргетовані кампанії, які охоплюють саме цільову аудиторію, уникаючи зайвих витрат. Наприклад, реклама у соцмережах чи e-mail-маркетинг коштують значно менше, ніж телевізійна кампанія, але можуть принести вищий рівень конверсії.
Вимірювані результати	Завдяки веб-аналітиці компанія має змогу відстежувати, скільки користувачів відвідали сайт, які сторінки їх цікавили, як довго вони перебували на ресурсі та які дії виконували. Це дозволяє у реальному часі оцінювати ефективність кампаній, порівнювати різні стратегії та оптимізувати витрати на рекламу.
Персоналізація	Цифровий маркетинг надає можливість звертатися до кожного клієнта максимально індивідуально. Використовуючи дані з CRM-систем або клієнтських баз, бізнес може сегментувати аудиторію за віком, інтересами,

	поведінкою на сайті. Завдяки цьому створюються персоналізовані рекламні оголошення, e-mail розсилки чи спеціальні пропозиції, які значно підвищують ймовірність покупки.
Відкритість	Соціальні мережі, блоги та онлайн-платформи забезпечують прямий контакт із клієнтами. Відповідно, компанія може швидко реагувати на запитання, коментарі та відгуки, що сприяє формуванню довіри. В результаті, активна взаємодія з аудиторією підвищує рівень репутації та допомагає створювати позитивний імідж бренду. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, коли довіра споживачів є вирішальним фактором у виборі.
Покращені коефіцієнти конверсії	Цифровий маркетинг скорочує шлях клієнта від знайомства з продуктом до покупки. Наприклад, побачивши рекламу у соцмережах, користувач може одразу перейти за посиланням на сайт і зробити замовлення у кілька кліків. Це значно підвищує ефективність продажів, адже клієнту не потрібно витрачати час на додаткові дії. У результаті бізнес отримує швидший зворотний зв'язок і більше завершених угод.

Джерело: [9]

Завдяки використанню ІТ-технологій він забезпечує підприємствам можливість швидко реагувати на виклики ринку, підвищувати рівень конкурентоспроможності, покращувати управлінські процеси та зміцнювати взаємодію з клієнтами. Водночас цифровий маркетинг відкриває шлях до впровадження інноваційних рішень, що сприяє активному економічному розвитку. Відповідно, цифровий маркетинг слід розглядати як один із ключових інструментів інноваційної трансформації та модернізації української економіки, оскільки завдяки його багатоканальності, великій кількості інструментів, персоналізованому підході та можливості вимірювання результатів у реальному часі, компанії мають можливість отримати конкурентні переваги на ринку, підвищити ефективність комунікації зі споживачами та зміцнити їхню лояльність. Водночас, цифровий маркетинг стикається з низкою викликів, зокрема зі зростаючою конкуренцією, потребою у значних ресурсах, необхідністю захисту персональних даних тощо. Проте саме ці виклики стимулюють розвиток інноваційних підходів, впровадження штучного інтелекту, автоматизації процесів та інтерактивних форматів взаємодії з клієнтами. Відповідно, цифровий маркетинг можна вважати одним із найбільш перспективних напрямів бізнес-діяльності, що визначає конкурентоспроможність компаній у глобальному середовищі.

Список літературних джерел:

1. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості : монографія / О. І. Піжук. – Ірпінь : Університет Державної фіскальної служби України, 2020. – 250 с.
2. Бондаренко В., Омеляненко О. ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ СЬОГОДЕННЯ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3> (дата звернення: 4.09.2025).
3. Digital-маркетинг - що це і як працюють інструменти діджитал-маркетингу. ІТ-компанія повного цикла розробки програмних продуктів WEZOM - Київ, Україна. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dlja-biznesa> (дата звернення: 5.09.2025).
4. Види цифрового маркетингу | Блог OMG. Блог OMG. URL: <https://omgagency.me/blog/vydy-czyfrovogo-marketyngu/> (дата звернення: 8.09.2025).
5. Що таке Digital-маркетинг: основні види та переваги - Блог веб студії VOLL. Веб студія VOLL - Інтернет-маркетинг Агентство. URL: <https://voll.com.ua/uk/blog/sho-take-digital-marketing-osnovni-vidi-ta-perevagi> (дата звернення: 9.09.2025).
6. Хоменко І. О., Вербицька А.В., Бабаченко Л.В., Лисенко І.В. Стратегія цифрового маркетингу для ІТ-стартапів: ключові етапи розробки та впровадження. Київський економічний науковий журнал. 2024. №7. С. 36-43.
7. Khomenko I.O., Babachenko L.V., Verbytska A.V., Moskalenko V.A., Soroka A.V. Investments and innovation in internet marketing as a component of marketing communications in the system of strategic management of startups on the national and international market of goods and services in conditions of uncertainty. Kyiv Economic Scientific Journal. 2025. № 10. P. 132-140.
8. Цифровий маркетинг в Україні: виклики та можливості воєнного часу - УДХТУ (Український державний хіміко-технологічний університет). УДХТУ (Український державний хіміко-технологічний університет). URL: <https://udhtu.edu.ua/czyfrovij-marketyng-v-ukrayini-vyklyky-ta-mozhlyvosti-voyennogo-chasu> (дата звернення: 10.09.2025).
9. Світлана Г. Digital-маркетинг - що це таке, переваги та інструменти діджитал-маркетингу. elit-web.ua. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/digital-marketing-cho-eto> (дата звернення: 12.09.2025).

Матвійчук Ольга Юріївна, студент
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»
Науковий керівник – д.е.н., професор Марченко В.М.

ВПРОВАДЖЕННЯ ІТ-РІШЕНЬ ТА ІННОВАЦІЙ В ЛОГІСТИЦІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ

Конкурентоспроможність національної економіки є ключовим чинником її стійкого розвитку, інтеграції у світове господарство та забезпечення економічної безпеки держави. В умовах глобалізації та цифрової трансформації саме рівень технологічного розвитку, ефективність використання ресурсів і здатність до інновацій визначають місце країни у міжнародних рейтингах конкурентоспроможності. Для України, яка перебуває у стані структурної трансформації та відновлення економіки в умовах воєнних викликів, підвищення конкурентоспроможності є стратегічним завданням. Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток логістичної інфраструктури, оскільки саме логістика забезпечує безперервність виробничо-збутових ланцюгів, ефективність постачань та оптимізацію витрат.

Україна володіє унікальною сукупністю інтелектуального потенціалу та природних ресурсів, що створює сприятливі умови для розвитку інновацій у сферах, характерних саме для національної економіки. Зокрема, країна демонструє значні досягнення в сільськогосподарській галузі, деревообробній промисловості та інноваціях, пов'язаних з використанням природних ресурсів. Україна є одним з лідерів у впровадженні технологій точного землеробства, біотехнологій та екологічно чистих методів переробки деревини, що дозволяє не лише оптимізувати виробництво, але й підвищувати експортний потенціал. Розвиток інновацій у цих секторах може стати основою для відродження конкурентоспроможності України на глобальному ринку.

Інтеграція ІТ-технологій з цими інноваціями є критичною. Наприклад, використання штучного інтелекту для прогнозування врожайності в агросекторі або інтернету речей для моніторингу ланцюгів постачань у деревообробці дозволяє поєднати традиційні ресурси з цифровими рішеннями, посилюючи ефективність. Інтелектуальні системи дають змогу виявляти пошкоджену продукцію та вдосконалювати контроль якості на виробничих і транспортних етапах. Це сприяє зниженню кількості повернень, підвищенню задоволеності клієнтів і своєчасному усуненню причин пошкодження товарів [3]. Активізація виробництва інноваційної продукції в цих сегментах сприяє зростанню конкурентоспроможності України на світовому ринку.

Зростання ринкової частки України тісно пов'язане з розвитком логістики, яка є ключовим елементом інтеграції національної економіки у глобальні ланцюги постачань. Логістичний потенціал України є потужним завдяки зручному геополітичному положенню, що з'єднує Схід і Захід. Один із перспективних напрямів розвитку української логістики — Транскаспійський міжнародний транспортний маршрут, який забезпечує перевезення вантажів із Китаю до України в обхід території росії. Шлях проходить через Казахстан, Азербайджан і Грузію, після чого вантажі переправляються паромом через Чорне море до українських портів. Час у дорозі становить близько 20–25 днів, що суттєво менше, ніж при традиційних морських перевезеннях (70–90 днів). Завдяки цьому Транскаспійський маршрут є не лише безпечнішою, а й конкурентною за швидкістю альтернативою традиційним логістичним шляхам [5].

Однак, для реалізації цього потенціалу необхідне впровадження інноваційних логістичних рішень. Активне включення українських підприємств у глобальні ланцюги постачань та вихід вітчизняних виробників на міжнародні ринки змусили керівників промислових, аграрних, торгових і сервісних компаній приділити підвищену увагу логістичній складовій свого бізнесу. Зокрема, це стосується організації логістичних процесів — закупівель, виробництва та розподілу — а також пошуку шляхів оптимізації витрат через ефективну співпрацю з логістичними операторами [4]. Сучасні інноваційні технології в сфері логістики та управління ланцюгами постачань є ключовим чинником забезпечення ефективної та результативної діяльності підприємств, водночас сприяючи загальному економічному розвитку держав [1]. Логістика не лише забезпечує фізичне переміщення товарів, але й впливає на загальну ефективність економіки, знижуючи витрати та скорочуючи час доставки.

Під час війни логістичні компанії України зазнали серйозних трансформацій. Через зруйновану транспортну інфраструктуру, блокування морських портів і ризики для перевізників вони були змушені швидко адаптуватися до нових умов. Основні зміни торкнулися маршрутизації вантажів:

компанії почали активно розвивати залізничні, автомобільні та мультимодальні перевезення замість морських. Одним із найсерйозніших викликів для української логістики стала блокада портів Великої Одеси, через які до початку війни здійснювалося понад 70% усього експорту країни. Втрата можливості користуватися морськими шляхами змусила підприємства швидко шукати альтернативи — насамперед маршрути через Польщу, Румунію та інші сусідні держави [5]. Розширилися можливості складування у прикордонних регіонах, зокрема у Львівській, Волинській та Закарпатській областях.

Компанії також змінили підходи до управління ризиками: було впроваджено системи моніторингу в реальному часі, що дозволяють відстежувати переміщення вантажів навіть у небезпечних зонах. Частина підприємств інтегрувала рішення на основі супутникових даних і штучного інтелекту для оперативного аналізу маршрутів і мінімізації ризику втрат. Водночас українські логісти значно посилили взаємодію з гуманітарними організаціями, створюючи тимчасові логістичні хаби для забезпечення потреб армії та цивільного населення.

Сучасні логістичні процеси максимально цифровізовані, що підтверджується глобальними трендами 2025 року. Українська компанія МОФ посідає провідні позиції у сфері цифрової трансформації логістики. Вона створила зручні кабінети для клієнтів, автоматизувала роботу складів, забезпечила повну прозорість усіх етапів ланцюга постачання та впровадила власну WMS-систему [2]. Система Warehouse Management System забезпечує повну автоматизацію складських операцій — від приймання товарів до їх відвантаження клієнтам. Її використання гарантує точність, чіткий облік і високу ефективність роботи без місця для випадковостей [2]. Навігація та GPS-системи стали стандартом для оптимізації маршрутів, дозволяючи в реальному часі відстежувати вантажі та зменшувати паливні витрати.

Під час війни цифровізація логістики стала не просто інструментом підвищення ефективності, а засобом виживання бізнесу. Саме завдяки впровадженню IT-рішень українські компанії змогли зберегти керованість ланцюгів постачання, забезпечити прозорість руху товарів та оперативно реагувати на зміни ситуації. Новітні системи відстеження вантажів базуються на технологіях GPS, датчиках руху, інтернеті речей та хмарних платформах, які забезпечують збір і аналіз даних у режимі реального часу. Кожен вантаж має унікальний трек-номер або ідентифікатор, що дозволяє стежити за його переміщенням, поточним статусом і прогнозованою датою доставки цілодобово, 7 днів на тиждень. У випадку затримок чи відхилення від маршруту система автоматично генерує сповіщення, завдяки чому можна швидко скоригувати маршрут, зв'язатися з перевізником або повідомити клієнта. Таким чином, трекінг виконує не лише інформаційну, а й аналітичну функцію — допомагає оптимізувати логістичні процеси та прогнозувати можливі ризики в майбутньому [6].

Митні процеси також пройшли цифрову трансформацію: електронні декларації та автоматизовані системи перевірки прискорюють проходження кордонів, зменшуючи бюрократичні затримки. На складах домінує автоматизація – від роботизованих систем зберігання до AI-для управління запасами, що адресує проблему дефіциту робочої сили та підвищує операційну ефективність. Провідні компанії у сфері складської діяльності ефективно використовують автоматизовані транспортно-складські системи, відомі як «автоматизовані склади», а також карусельне обладнання, пристрої для пакування продукції або окремих одиниць товару, конвеєрні лінії, роботизовані комплекси та сканувальні системи [4].

У контексті України, цифровізація логістики набуває особливого значення в поствоєнному відновленні. Інноваційні технології, такі як цифрові моделі для відновлення транспортної інфраструктури, включають використання AI для прогнозування логістичних ризиків. Одним із перспективних напрямів підвищення ефективності логістичних систем є впровадження технології блокчейн. Використання закладених у неї комп'ютерних алгоритмів, зокрема механізмів «розумних контрактів», дає змогу автоматизувати значну частину логістичних операцій, скоротити витрати на їх виконання та зменшити ризик помилок, що виникають унаслідок людського фактору [1]. Практично кожна логістична компанія в Україні впроваджує автоматизовані рішення: від інтернету речей для моніторингу вантажів до хмарних платформ для інтеграції даних. Наприклад, цифровізація процесів у мультимодальних перевезеннях створює нові умови для ефективності, дозволяючи інтегрувати залізничний, автомобільний та морський транспорт. Глобальні тренди, такі як AI для предиктивної аналітики та route optimization, безпосередньо застосовуються в українському контексті, сприяючи зниженню витрат та підвищенню стійкості логістичних мереж.

Ці IT-рішення не лише оптимізують внутрішні процеси, але й посилюють конкурентоспроможність України, дозволяючи ефективніше інтегруватися в глобальні ринки. Інвестиції в логістику та IT залишаються перспективними, особливо в поєднанні з агробізнесом та

переробкою ресурсів.

Як продемонстровано в цьому дослідженні, унікальна синергія інтелектуального потенціалу, багатих природних ресурсів та геополітичних переваг України створює солідну основу для інноваційного прориву в ключових секторах, таких як агропромисловий комплекс і деревообробна галузь. Ці сфери, де Україна вже займає лідируючі позиції на світовому рівні, можуть бути значно посилені через інтеграцію цифрових технологій – від штучного інтелекту для оптимізації ланцюгів постачання до блокчейну для забезпечення прозорості та ефективності транзитних потоків. Такий підхід не лише активізує виробництво інноваційної продукції, але й сприяє розширенню ринкової частки України, перетворюючи потенціал на реальні конкурентні переваги в глобальному економічному ландшафті.

Отже, впровадження ІТ-рішень та інноваційних технологій у логістиці є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності української економіки в умовах глобальної цифрової трансформації. Сучасні логістичні системи, засновані на використанні штучного інтелекту, інтернету речей, блокчейн-технологій та автоматизованих складських рішень, забезпечують не лише оптимізацію операційних процесів, а й створюють нову якість управління ланцюгами постачання.

Для України, яка перебуває у процесі структурного оновлення та відновлення після воєнних викликів, цифровізація логістичної інфраструктури має стратегічне значення. Вона сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню витрат, прискоренню товарообігу та зміцненню позицій країни у міжнародних економічних зв'язках.

Інтеграція інновацій у логістику дозволяє українським підприємствам адаптуватися до світових стандартів, формувати конкурентні переваги та створювати додану вартість на основі технологічних рішень. Таким чином, розвиток цифрової логістики має розглядатися як один із ключових напрямів стратегії підвищення конкурентоспроможності України на глобальному ринку та формування сучасної, інноваційно орієнтованої економіки.

Список літературних джерел:

- 1.Зрибнева І. Аналіз новітніх технологій, методів та підходів у логістиці, їх вплив на оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення продуктивності / І. Зрибнева // Економіка та суспільство. — 2024. — № 60. — URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3615> (дата звернення: 16.10.2025).
- 2.Цифрова революція у логістиці: що справді змінює гру / MarketsData / AgriChain. — URL: <https://marketsdata.agrichain.com.ua/czyfrova-revolucyziya-u-logistycki-sho-spravdi-zminyuye-gru/> (дата звернення: 16.10.2025).
- 3.Чапліч С. Штучний інтелект у логістиці та як його використовують світові й українські компанії / С. Чапліч // ProIT. — 8 жовтня 2024. — URL: <https://proit.ua/shtuchnii-inteliiekt-v-loghistitsi-ta-iak-iogho-vikoristovuiut-svitovi-i-ukrayinski-kompaniyi/> (дата звернення: 16.10.2025).
- 4.Іванищева А. В. Сучасні тенденції розвитку та інновації в логістиці / А. В. Іванищева // Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти. — Одеса: Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, 2016. — С. 344–345. — URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/01b77451-e061-443d-ac06-6682984e61ae/content> (дата звернення: 16.10.2025).
- 5.Бондар, Г. «Логістика України під час війни: виклики та перспективи» // УНІАН, 04.12.2024. — URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/logistika-ukrajini-pid-chas-viyini-vikliki-ta-perspektivi-12840282.html> (дата звернення: 17.10.2025).
- 6.«Трекінг у реальному часі: як технології змінюють сучасну логістику» // SQ, 02.07.2025. — URL: https://www.sq.com.ua/ukr/novini_partneriv/02.07.2025/treking-u-realnomu-casi-yak-texnologiyi-zminyuyut-sucasnu-logistiku-2 (дата звернення: 17.10.2025).

Нацвлішвілі Тимур Мерабович, аспірант

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

Науковий керівник – професор кафедри міжнародної економіки Цимбал Л.І

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА СТРАТЕГІЯ КНР ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СМАРТ-ЕКОНОМІКИ: ГЛОБАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ І КОНКУРЕНТНА ДИСПОЗИЦІЯ

У XXI столітті смарт-економіка стала визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності національних економік у глобальному економічному просторі. Вона охоплює інтеграцію цифрових технологій, інновацій, інтелектуальних інфраструктур і високотехнологічного виробництва в усі сфери соціально-економічного життя. З огляду на стрімку цифрову трансформацію світових ринків, країни з високим рівнем діджиталізації отримують структурні переваги у сфері міжнародної торгівлі, залученні інвестицій, логістичній ефективності, інноваційному розвитку та формуванні нових глобальних ланцюгів вартості. У цьому контексті надзвичайно актуальним є дослідження досвіду Китайської Народної Республіки (КНР), яка

трансформувала себе з виробничого аутсорсингового хаба на глобального лідера цифрової та смарт-економіки.

Однією з визначальних характеристик цього перетворення стала активна зовнішньоекономічна діяльність Китаю, що виступила як драйвер внутрішньої модернізації та інструмент проектування власних технологічних стандартів на глобальному рівні. Відповідно до сучасних концептуальних підходів, експорт капіталу, технологій, інноваційних послуг та діджитал-інфраструктури, а також формування міждержавних економічних ініціатив дозволяє країнам не лише посилити власні позиції на міжнародній арені, а й створити зовнішні контури підтримки національних інноваційних систем.

У цьому контексті ініціатива «Один пояс — один шлях» (Belt and Road Initiative, BRI), що була започаткована КНР у 2013 році, набуває надзвичайного значення. Вона не лише слугує платформою для традиційної інфраструктурної та логістичної співпраці, а й дедалі більше розвивається як осередок цифрової взаємодії, інтегруючи інструменти смарт-економіки у форматі так званого Digital Silk Road. Зовнішньоекономічні механізми Китаю — через транснаціональні інвестиції, експорт цифрових стандартів, міжконтинентальні технопарки, індустріальні хаби та інтелектуальну логістику — стали тим каталізатором, який забезпечив стійке зростання національної смарт-економіки.

Метою цієї статті є комплексний аналіз ролі зовнішньоекономічної діяльності КНР у формуванні та зміцненні її смарт-економіки, з особливою увагою до ініціативи BRI, а також з'ясування того, як такі дії впливають на підвищення глобальної конкурентної диспозиції Китаю. У дослідженні поєднуються емпіричні індикатори, порівняльний аналіз міжнародних лідерів, авторські позиції вітчизняних і закордонних учених, що дозволяє вибудувати цілісну картину зовнішньоекономічного впливу на внутрішні трансформації у КНР.

Смарт-економіка є ключовим вектором сучасного економічного розвитку і визначає конкурентоспроможність країн у глобальному середовищі [1]. Відповідно до сучасних досліджень, Китай використав активну зовнішньоекономічну діяльність як один із головних інструментів формування власної смарт-економіки. Так, за словами Нацвлішвілі та Цимбал, поєднання внутрішніх і зовнішніх чинників сприяло переходу Китаю від «фабрики світу» до глобального лідера цифрової економіки [1]. Зокрема, важливу роль тут відіграють зовнішньоторговельні інвестиції та міжнародні проекти КНР, зокрема ініціатива «Один пояс — один шлях» (Belt and Road Initiative, BRI).

Однією з найпомітніших складових BRI став так званий «Цифровий шовковий шлях» (Digital Silk Road), спрямований на створення глобальної цифрової екосистеми з Китаєм у центрі. Як свідчить аналітична література, цей проект виходить за межі суто інфраструктурних проектів і включає співпрацю в електронній торгівлі, фінансових технологіях, індустріальній діджиталізації, штучному інтелекті та квантових обчисленнях [2]. Наприклад, у країнах Африки китайські технологічні компанії (зокрема Huawei) прокладають мережеві комунікації, сприяючи «розумному» розвитку міст і онлайн-освіті [2]. За рахунок цього партнери BRI отримують доступ до інноваційних цифрових платформ, а сам Китай зміцнює свій вплив: він «закріплює своє претензію на глобальне технологічне лідерство», створюючи країни-«сателіти» навколо китайських гігантів як Huawei, Alibaba, Tencent [2].

Велике значення для смарт-економіки Китаю має також торгівля високотехнологічними товарами. Емпіричні дані свідчать, що сучасне виробниче ядро КНР вирізняється стрімким впровадженням інновацій: наприклад, у 2023 р. країна була найбільшим у світі ринком промислових роботів (51% світових установок) [3], що свідчить про глибоку автоматизацію електронної та машинобудівної промисловості. Паралельно з цим китайські експортери нарощують частку у світовій торгівлі високотехнологічними товарами: навіть у порівнянні з традиційними індустріальними лідерами частка КНР на цьому ринку залишається надзвичайно високою. З цих позицій конкурентного змагання Китай дедалі більше асоціюється зі світовим експортером інтелектуальних продуктів, що підтверджує світова статистика експорту електроніки, телекомунікаційного обладнання та інформатики.

Крім торгівлі, Китай здійснює значні іноземні інвестиції в цифрову інфраструктуру своїх партнерів. Наприклад, міжнародні звіти відзначають, що Китай лідирує у впровадженні технології 5G: за даними GSMA, до кінця 2023 р. у КНР налічувалося понад 800 млн 5G-підключень (приблизно 45% світового обсягу) і встановлено 3,4 млн 5G-базових станцій [4]. Це означає, що китайські оператори та виробники (Huawei, ZTE) будують найбільшу в світі 5G-мережу, а сам Китай формує експорт 5G-технологій через BRI. Створення таких мереж дає можливість китайським підприємствам формувати загальносвітову цифрову платформу — від розумних міст до фінтех-систем — тим самим збільшуючи обсяги міжнародної торгівлі цифровими послугами та зближуючи технологічні стандарти з китайськими.

Порівняльний аналіз показників основних країн-лідерів (таблиця) ілюструє цю тенденцію. Так, бюджетні витрати Китаю на науково-дослідницькі роботи (НДДКР) становлять близько 2,6% ВВП (ще вище такі витрати лише у Південній Кореї – ~4,6% і США – ~3,3%). Китай посідає провідні місця за часткою високотехнологічного експорту в промисловому експорті, випереджаючи США та Німеччину, що відображає його глобальну орієнтацію на «смарт»-товари. Нарешті, за індексом логістичної ефективності (LPI) Китай має високий бал (3,7, ближче до лідерів), а за кількістю «єдинорогів» у стартап-екосистемі – суттєво випереджає більшість конкурентів (другий результат у світі після США). Ці дані вказують, що розвинена логістика та цифрова інфраструктура Китаю поряд з інвестиціями у технологічні інновації роблять економіку КНР однією з найпотужніших у світі за рівнем розумної трансформації.

Таким чином, наукова література доводить: зовнішньоекономічна діяльність Китаю (експорт капіталу, технологій, ЗЕД у рамках BRI та DSR) стала каталізатором його переходу до смарт-економіки [1, 2]. Завдяки цьому Китай значною мірою зміцнив свої конкурентні позиції в глобальній економічній системі, підіймаючись до рівня технологічного лідера у багатьох високоінтелектуальних секторах. З огляду на зазначене, поєднання зовнішньоекономічної стратегії з амбіційними цифровими інноваціями забезпечило Китаю довгострокову перевагу на світових ринках, що й підтверджують сучасні емпіричні дані.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика технологічного потенціалу країн-лідерів у сфері смарт-економіки

Країна	Витрати на НДДКР (% ВВП, 2022–2023)	Високотехнологічний експорт (% від промислового експорту, 2022)	Індекс логістичної ефективності LPI (2023)	Кількість єдинорогів (2024)
Китай (КНР)	2,6%	26,7%	3,7	168
США	3,4%	20,5%	3,8	656
Японія	3,3%	35,0%	3,9	9
Південна Корея	4,8%	51,1%	3,8	14
Німеччина	3,1%	17,6%	4,1	30

Джерело: сформовано автором на основі даних [5, 6, 7, 8]

Порівняльний аналіз країн-лідерів у сфері розвитку смарт-економіки свідчить про те, що Китай, попри відносно нижчий рівень витрат на НДДКР порівняно з США, Японією чи Південною Кореєю, демонструє стійку тенденцію до лідерства за іншими ключовими параметрами. Зокрема, частка високотехнологічного експорту в КНР перевищує показники США та Німеччини, що свідчить про успішну інтеграцію інновацій у промисловий експорт і системну експортну орієнтацію на продукти з високою доданою вартістю.

Китай також займає другу позицію у світі за кількістю стартапів-«єдинорогів», поступаючись лише США, що вказує на глибину й широту його цифрової стартап-екосистеми, підтримуваної державною інвестиційною політикою, спрямованою на стимулювання технологічного підприємництва. Незважаючи на те, що за індексом логістичної ефективності КНР не є абсолютним лідером, вона демонструє стабільно високий рівень LPI, що, у поєднанні з розвитком цифрової інфраструктури, створює основу для ефективного включення у глобальні ланцюги постачання.

Таким чином, Китай поступово наближається до найбільш інноваційно розвинених держав світу, використовуючи комплексний підхід — поєднання масштабної зовнішньоекономічної активності, підтримки національного високотехнологічного експорту, розбудови логістичних мереж та розвитку цифрових стартапів. Така стратегія є типовою для країн, що прагнуть зайняти провідне місце в архітектурі глобальної смарт-економіки.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, варто наголосити, що зовнішньоекономічна діяльність КНР виступає не лише каналом інтеграції до світової економіки, але й стратегічним інструментом формування й зміцнення власної смарт-економіки. Через масштабні міжнародні ініціативи, передусім у межах проєкту «Один пояс — один шлях» та його цифрової складової, Китай цілеспрямовано трансформує глобальний економічний ландшафт, проєктуючи свої технологічні стандарти, формуючи нові логістично-цифрові хаби й стимулюючи міжнародну торгівлю високотехнологічною продукцією та послугами.

Емпіричні показники підтверджують зростаючу конкурентну диспозицію КНР: висока частка у світовому експорті high-tech товарів, активна підтримка інноваційного підприємництва, стрімкий розвиток 5G-інфраструктури й сталий прогрес у глобальних логістичних рейтингах. При цьому,

навіть за наявності деякого відставання від США або Кореї за обсягами НДДКР, Китай демонструє високу ефективність конвертації інвестицій у технології в реальні конкурентні переваги.

Наукова література доводить, що успіх Китаю значною мірою зумовлений не стільки внутрішніми факторами, скільки здатністю адаптуватися до глобальних трендів через розширення зовнішньоекономічної взаємодії — як на рівні міждержавних проєктів, так і через створення власної цифрової архітектури за межами національної юрисдикції. З огляду на зазначене, зовнішньоекономічна стратегія КНР у поєднанні з технологічною експансією стала ключовим фактором її перетворення на одного з головних архітекторів нової глобальної смарт-економіки.

Список літературних джерел:

1. Нацвлішвілі Т. М., Цимбал Л. І. Досвід Китаю у реформуванні смарт-економіки: міжнародні детермінанти розвитку та можливості для України // Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6589> (Accessed: 16.10.2025).
2. Au A., Chen F. China expands AI globally through the Digital Silk Road // East Asia Forum. – 2025. – 11 April 2025. URL: <https://eastasiaforum.org/2025/04/11/china-expands-ai-globally-through-the-digital-silk-road/> (дата звернення: 05.10.2025).
3. International Federation of Robotics. Record 1.7 million robots working in China's factories (Press release) // IFR. – 2024. – 24 September. URL: https://ifr.org/downloads/press2018/2024-SEP-24_IFR_press_release_World_Robotics_2024_-_China.pdf (дата звернення: 05.10.2025).
4. GSMA (Global System for Mobile Communications Association). The Mobile Economy China 2024. – 2024. URL: https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2024/03/Mobile-Economy-Report-China-2024_English.pdf (дата звернення: 05.10.2025).
5. OECD. Main Science and Technology Indicators. OECD iLibrary. 2023. URL: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=MTSI_PUB (Accessed: 16.10.2025).
6. World Bank. High-tech exports (% of manufactured exports) // World Development Indicators. 2023. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS> (Accessed: 16.10.2025).
7. World Bank. Logistics Performance Index 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org/en/ranking> (Accessed: 16.10.2025).
8. CB Insights. The Complete List of Unicorn Companies. 2024. URL: <https://www.cbinsights.com/research-unicorn-companies> (Accessed: 16.10.2025).

Негрей Тетяна Максимівна, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – д.е.н., професорка Кожем'якіна С.М.

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Швидкість ринкових змін, волатильність ланцюгів постачання та зростання ролі даних як виробничого ресурсу роблять цифрову трансформацію ключовою умовою розвитку підприємств. Для великих інтегрованих холдингів, зокрема ПрАТ «МХП», діджиталізація означає не просто автоматизацію окремих операцій, а перебудову управління ціннісним ланцюгом — від агровиробництва та переробки до логістики й збуту. Мета тез — аналітично показати місце діджиталізації в системі управління розвитком, окреслити реальний стан та проблемні вузли на прикладі МХП і запропонувати прагматичні напрями удосконалення, що підтверджуються офіційними даними та документами.

Теоретично діджиталізація підприємства охоплює три взаємопов'язані рівні: технологічний (ІТ-платформи, дані, інтеграції), процесний (регламенти, KPI, наскрізні сценарії) та управлінський (стратегія, структура, компетенції). Національна політика задає рамку очікувань: Концепція розвитку цифрової економіки визначає пріоритети цифрового переходу бізнесу, інтеграцію з державними сервісами та стимулює «безпаперові» процеси, що зменшує транзакційні витрати і задає стандарти взаємодії «бізнес — держава» [1].

На рівні середовища дані Міністерства цифрової трансформації (Індекс цифрової трансформації регіонів) фіксують нерівномірність цифрової спроможності територій, що прямо впливає на доступність кадрів, інфраструктури та B2G-взаємодії; отже, корпоративні дорожні карти мають враховувати регіональні відмінності під час масштабування ІТ-рішень [2]. Для оцінки готовності підприємств важливі також статистичні індикатори використання ІКТ (інтернет-покриття, соціальні медіа, хмарні сервіси), які дають еталонні «планки» зрілості і дозволяють бенчмаркувати корпоративні метрики з динамікою по країні [3].

Стратегічно МХП декларує перехід до моделі «дані-як-актив» і використовує корпоративні платформи класу ERP/RISE with SAP, що впливає з офіційних публікацій компанії та технологічних партнерів [4; 5]. Це рішення для холдингу масштабу МХП критичне: консолідація обліку, управління матеріальними потоками, планування виробництва, закупівель і логістики в єдиній платформі знижує інформаційні розриви між виробничими й управлінськими контурами та підвищує керованість

розподілених активів. На інвесторських ресурсах МХП фіксує перехід на інтегровану звітність і цифрові інструменти управління стійкістю (Sustainability/GRI), що потребує якісної данихної основи та автоматизованої консолідації показників [4]. Сукупно це відображає рух від «часткової автоматизації» до керування розвитком на основі наскрізних даних.

Разом з тим цифрова трансформація ускладнюється обмеженнями середовища: неоднаковою цифровою зрілістю регіонів присутності, дефіцитом спеціалістів з аналітики даних та кібербезпеки, а також залежністю від зовнішніх провайдерів хмарних рішень. Індикатори Держстату щодо використання хмарних послуг підприємствами демонструють помірне зростання проникнення, але також і структурні відмінності між секторами — агро- і переробні виробництва загалом повільніше мігрують у хмару, що збільшує витрати інтеграції та підтримки гібридних архітектур [3]. Для МХП це означає необхідність чіткої сегментації: ядро транзакцій (ERP, фінанси, закупівлі) — у керованій платформі з гарантованими SLA; аналітика попиту/логістики — із використанням масштабованих хмарних сервісів; виробнича телеметрія — через захищені канали з буферизацією в ОТ-периметрі.

Ефективність цифрових інвестицій у системі управління розвитком визначається тим, наскільки дані «прив'язані» до управлінських рішень: бюджетування інвестицій/ремонтів за фактичними ресурсними даними, S&OP із коротким циклом, маршрутизація логістики з урахуванням ризиків перебоїв, а також HR-контури (навчання, планування змін компетенцій). З огляду на офіційно задекларовану цифрову трансформацію (RISE with SAP) та інтегровану звітність МХП, доцільно зосередити розвиток на чотирьох «петлях» зворотного зв'язку: (1) план-факт виробництва і якості; (2) енергоефективність і витрати на тонну продукції; (3) надійність обладнання (PdM) і OEE; (4) обіг оборотного капіталу (запаси/дебіторка) — з автоматичним живленням управлінських рішень із єдиної данихної моделі [4; 5].

Таблиця 1

Цифрові пріоритети для ПрАТ «МХП»

Управлінський фокус	Інструменти/дані	Як це змінює управління розвитком	Очікуваний ефект
S&OP і прибутковість портфеля	Єдина ERP/APS; дані продажів і виробництва; сценарний попит	Щотижневе сценарне вирівнювання планів виробництва/збуту	Менша волатильність маржі, зниження списань/оверстоків
Надійність і енергоефективність	PdM/SCADA-телеметрія; витрати енергоресурсів по центрах	Інвестиції та ремонти за пріоритетами на основі фактичних втрат	Зменшення простоїв, енерговитрат на одиницю
Логістика та сервіс	TMS/WMS; геоаналітика; ETA-моніторинг	Динамічне планування маршрутів, SLA-контракти	Скорочення lead time, менше штрафів/повернень
Закупівлі й комплаєнс	SRM; каталогізація; ризик-профілі постачальників	Прозорі торги, контроль конфлікту інтересів	Економія на закупівлях, зниження операційних ризиків
Дані та звітність	Єдина модель даних; інтегрована нефінансова звітність	Автоматизований план-факт, KPI розвитку та стійкості	Менше ручної консолідації, швидші рішення

Запропонована логіка відповідає регуляторному та статистичному фону України й зафіксований у відкритих джерелах траєкторії МХП: з одного боку — державні пріоритети цифрової економіки та нерівномірність регіональної цифрової спроможності, з іншого — корпоративна міграція в керовану ERP-екосистему та інтегрована звітність, що технічно потребують єдиної данихної моделі й процесної стандартизації [1; 2; 3; 4; 5].

Діджиталізація управління розвитком — це не сума IT-проектів, а управлінська дисципліна, у якій дані безперервно живлять рішення про виробництво, інвестиції, логістику й комплаєнс. Для ПрАТ «МХП» ключем до масштабованої ефективності є завершення переходу на єдину платформу обліку й планування, побудова інтегрованої моделі даних і закриття «інтерфейсів» між IT- та ОТ-середовищами. За умови прив'язки цифрових метрик до цільових управлінських контурів (S&OP, OEE, енергоемність, оборотний капітал) це створює стабільний приріст керованості й стійкості без лінійного нарощування витрат. На рівні середовища важливо враховувати регіональну диференціацію цифрової спроможності та державні стандарти «безпаперової» взаємодії, що разом визначають швидкість і якість масштабування.

Список літературних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 07.10.2025).

2.Індекс цифрової трансформації регіонів України. Підсумки 2023 року : аналітичний звіт. Міністерство цифрової трансформації України. URL:

<https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81-%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D1%80%D0%B5%D0%B3%D1%96%D0%BE%D0%BD%D1%96%D0%B2-%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8-2023.pdf> (дата звернення: 07.10.2025).

3.Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах : офіційний набір даних. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/vykorystannya-informatsiyno-komunikatsiynykh-tekhnologiy-na-pidpryyemstvakh> (дата звернення: 07.10.2025).

4.MHP. Financial reports / Integrated Annual Report: офіційний розділ для інвесторів. ПРАТ «МХП». URL: <https://mhp.com.ua/en/financial-reports> (дата звернення: 07.10.2025).

5.Холдинг МХП впроваджує системи SAP — найбільша цифрова трансформація бізнесу в Східній Європі з використанням RISE with SAP: офіційний прес-реліз SAP Ukraine від 30.03.2021. URL: <https://news.sap.com/ukraine/2021/03/mhp/> (дата звернення: 07.10.2025).

Папуша Олег Олегович, магістр

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

Науковий керівник – Phd з публічного управління та адміністрування Рубан Д.О.

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ЗНАЧЕННЯ КІБЕРЗАХИСТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Інформаційно-комунікаційні технології та цифрові послуги стали невід’ємним елементом світової економіки. Потужне поширення інтернету безповоротно тягне за собою і новий вид злочинів – кіберзлочини. З розвитком технологій вони стають більш організованими та досконалими, швидко поширюються на весь світ. Державний та приватний сектори стають все більш залежними від інформаційно-комунікаційних технологій, що призводить до значного зростання кіберзагроз. Саме держава, як гарант прав і свобод для своїх громадян в інформаційному просторі, має забезпечити необхідний рівень кібербезпеки. Для України побудова системи кібербезпеки ускладнена умовами сучасної гібридної війни, а також тим, що потрібно орієнтуватися на випередження, так як кіберризики та кіберзагрози динамічні. Безпечне використання кіберпростору можливе лише з реалізацією певних організаційних, політичних, стратегічних, правових та технічних питань. Окрім постійно триваючої загрози та реагування на виникаючі загрози, держава має чинити такі дії, які будуть сприяти сталому розвитку цифрової економіки.

Кібербезпека – захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави під час використання кіберпростору, за якої забезпечуються сталий розвиток інформаційного суспільства та цифрового комунікативного середовища, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних загроз національній безпеці України у кіберпросторі [5].

Відповідно до визначення поняття сталого розвитку включає в себе соціально, економічно та екологічно збалансований розвиток, що не руйнує навколишнє природне середовище і забезпечує безперервно прогресуюче суспільство. Поняття виникло в 20 ст. як реакція на негативні екологічні наслідки антропогенної діяльності (забруднення довкілля, деградація природного середовища, виснаження природних ресурсів, погіршення екологічних умов життєдіяльності людини). Концепцію Сталого розвитку введено після Декларації ООН з навколишнього середовища і розвитку, прийнята на Конференції ООН у м. Ріо-де-Жанейро (Бразилія, 3-14.VI 1992) [2]. Під цифровою економікою характеризують «господарську діяльність, у якій ключовим фактором виробництва є дані у цифровому вигляді, обробка великих обсягів та використання результатів аналізу, які в порівнянні з традиційними формами господарювання дозволяють суттєво підвищити ефективність різних видів виробництва, технологій, обладнання, зберігання, продажу, доставки товарів та послуг» [3, с.238]. Так як сама концепція сталого розвитку заснована на збалансованій взаємодії її складових, то кібербезпека має на них безпосередній вплив. Відносно економічного елемента саме надійний та потужний кіберзахист може сприяти розвитку цифрової економіки та інноваційних технологій, що захистить фінансові системи та приватний сектор від злочинності в кіберпросторі. В соціальному секторі кібербезпека має гарантувати довіру кожного громадянина до збереження персональних даних для унеможливлення маніпулювання. Екологічний сектор є одним із найуразливіших, адже запровадження цифрових технологій в критичній інфраструктурі не тільки робить їх зручними в управлінні та контролі, а й об’єктами для нового виду атак від кіберзлочинців.

На даний момент Україна запровадила певний комплекс дій, для відбиття агресії в кіберпросторі. Основним документом, що забезпечує функціонування кібербезпечного простору є Стратегія кібербезпеки України, відповідно їй сформовані стратегічні цілі та стратегічні завдання щодо їх реалізації. Основне джерело загроз національній кібербезпеці є Російська Федерація, її руйнуюча активність ставить під питання і безпеку у всьому світі не тільки в кіберпросторі. Набирає сили тенденція зі створення кібервійськ, до завдань яких належить не лише забезпечення захисту критичної інформаційної інфраструктури від кібератак, а й проведення превентивних наступальних операцій у кіберпросторі, що включає виведення з ладу критично важливих об'єктів інфраструктури противника шляхом руйнування інформаційних систем, які управляють такими об'єктами [1].

Державна політика з кібербезпеки України ґрунтується на таких пріоритетах:

1. Сприяння розвитку суспільства та захист суверенітету держави з метою створення безпечного кіберпростору.
2. В онлайн середовищі громадяни України мають захист прав та свобод, так само як і в реальному світі.
3. Україна має стати частиною європейської та євроатлантичної спільноти в сфері кібербезпеки.

В контексті сталого розвитку Стратегія кібербезпеки України включає в себе наступні стратегічні цілі:

- Стратегічна ціль 1. Пріоритезація розвитку інноваційної екосистеми в закладах освіти, створення умов для поглибленого вивчення навчальних предметів та інтегрованих курсів математичної та природничої освітніх галузей.
- Стратегічна ціль 2. Поліпшення координації та взаємодії щодо формування та реалізації політики у сфері інноваційної діяльності.
- Стратегічна ціль 3. Унормування нормативно-правової бази щодо інноваційних, наукових, індустріальних та технологічних парків, центрів індустрії 4.0, а також функціонування та підтримки бізнес-акселераторів, бізнес-інкубаторів та стартапів.
- Стратегічна ціль 4. Створення законодавчих та інфраструктурних можливостей для ефективного управління процесами трансферу технологій.
- Стратегічна ціль 5. Розбудова спроможності для створення наукоємних інновацій.
- Стратегічна ціль 6. Забезпечення охорони, комерціалізації та захисту інтелектуальної власності.
- Стратегічна ціль 7. Забезпечення наскрізної дерегуляції у сфері інноваційної діяльності.
- Стратегічна ціль 8. Стимулювання дослідження та розробки в умовах обмежених матеріальних ресурсів, уможливлення реалізації інноваційних проектів у пріоритетних галузях.
- Стратегічна ціль 9. Забезпечення розвитку та впровадження цифрових інновацій у сфері оборони.
- Стратегічна ціль 10. Стимулювання досліджень та розробки шляхом підтримки процесів перетворення інноваційних ідей у вимірювану користь для пацієнтів і медичних працівників.
- Стратегічна ціль 11. Розвиток інноваційної інфраструктури, а також створення сприятливого регуляторного режиму для розвитку біологічних технологій.
- Стратегічна ціль 12. Розвиток спроможностей держави шляхом впровадження технологій у сфері урядування (govtech).
- Стратегічна ціль 13. Підвищення ефективності сектору сільського господарства та управління земельними ресурсами за рахунок інноваційних рішень.
- Стратегічна ціль 14. Створення умов для розвитку галузі напівпровідникових технологій.
- Стратегічна ціль 15. Створення умов для розробки та застосування продуктів у сфері кібербезпеки.
- Стратегічна ціль 16. Забезпечення створення умов розвитку внутрішньої інфраструктури для досліджень, інновацій та впровадження рішень у сфері штучного інтелекту.
- Стратегічна ціль 17. Створення умов для розвитку інновацій у сфері іммерсивних технологій.
- Стратегічна ціль 18. Створення сприятливих умов для розвитку космічних технологій.

Кібербезпека технічних та промислових об'єктів з точки зору сталого розвитку має бути одним з найголовніших пріоритетів державної політики України, саме тому необхідно запровадити комплексний підхід для убезпечення суспільства від атак (мал.1). Технологічні та цифрові зміни мають підтримати сталий розвиток, а не створити нові вразливі місця в економіці країни. Екологічно

та економічно ефективно виробництво можливо лише за умов правильного споживання, так як цифрова економіка взагалі не є екологічною. Так чи інакше, відходи від електронних пристроїв, що мають у вмісті ртуть, свинець та полівінілхлорид мають бути правильно утилізовані з можливістю переробки. Щоб наблизитися до реалізації стратегічних цілей необхідно зробити ще акцент на ресурсозбереженні. Воно можливе лише за умови використання технологій великих даних, що засновані на віртуалізації процесів та продуктів, що в свою чергу веде до створення нових ринків. Так як основним об'єктом, що потребує безперервного захисту є інформація, то необхідно забезпечити належний рівень убезпечення її від атак. Для цього необхідно створити постійну контрольованість та спостережність систем та усіх складових у яких рухається інформація.

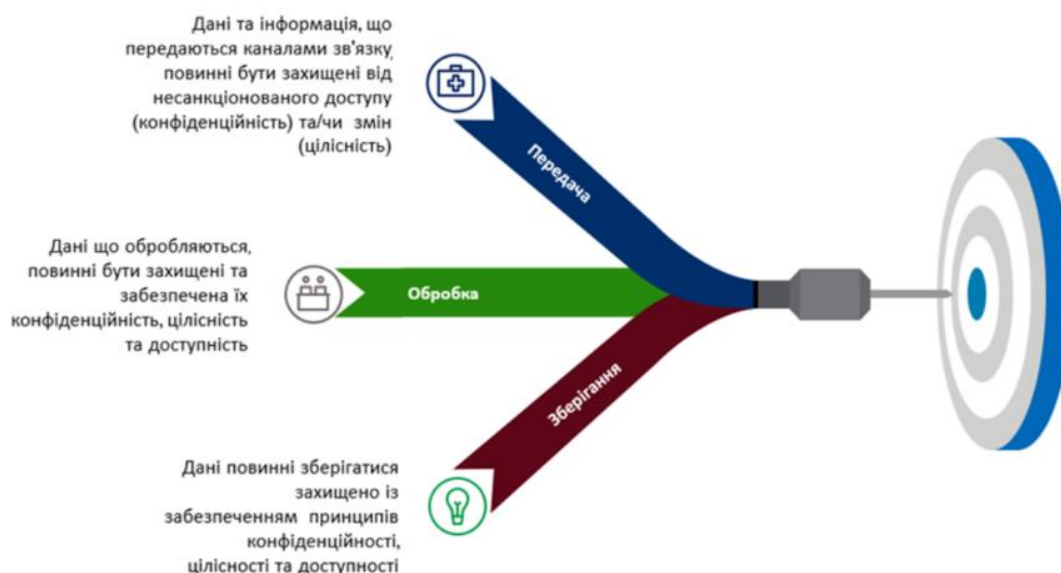


Рис. 1. Кібербезпека технічних та промислових об'єктів з точки зору сталого розвитку [4]

Україна знаходиться у складному становищі, адже в умовах війни складно тримати в фокусі та виконувати всі аспекти стратегічних цілей, при цьому орієнтуючись на умови, що постійно змінюються. До основних викликів з якими стикається наша держава можна віднести нестачу кваліфікованих фахівців, це зумовлено декількома факторами зокрема відтоком ІТ-фахівців за кордон, малою кількістю освітніх програм з практичним аспектом підготовки, велика різниця в заробітній платні державного та приватного сектору. Кіберінфраструктура значно страждає від недостатнього та місцями фрагментарного фінансування, так як основний потік коштів спрямовується на ліквідацію наслідків ніж на їх попередження, що значно би знизило затрати в цілому. Більш того, державний сектор в основному забезпечений застарілими технічними пристроями та програмним забезпеченням, що робить їх не тільки вразливими, а й обмеженими у використанні. Не менш важливим є аспект медіаграмотності та цифрової гігієни суспільства, адже держава не контролює поширення ІПСО (інформаційно-психологічна операція) належним чином. Однією з найбільш небезпечних загроз є кібератаки на інфраструктурні об'єкти, адже їх збереженість є основою сталого розвитку країни. Неможливо не відмітити, що допомога міжнародних партнерів несе в собі не тільки об'єктивну користь для держави, але також викликає певну залежність від хмарних сервісів, програмних забезпечень та іноземних платформ. Це надто ускладнює державний контроль над ними та виникає питання цифрового суверенітету держави.

Виходячи з сучасного стану кібербезпеки в Україні необхідно сформувати національну систему кіберстійкості країни, яка буде попереджувати та відображати кібератаки за умови ефективної співпраці державного та приватного сектору та розвитку кіберрозвідки. Саме створення такого кіберпартнерства дозволить максимально убезпечити громадян від наслідків атак в кіберпросторі.

Воєнна загроза тільки підсвітила важливість кібербезпечного цифрового середовища для громадян України. Гібридна війна вимагає відображення атак не тільки на полі бою, а й у віртуальному світі. Економічний розвиток та національна безпека можливі при умові захищеності в кіберпросторі. Основу протистояння загрозам складають комплексні підходи до реалізації стратегічних цілей та безпека інформації на всіх етапах її руху. Вони мають стосуватися всіх сфер сталого розвитку, технічної інфраструктури, адміністративно-правових методик та свідомості

громадян. В умовах динамічного розвитку необхідно бути готовим до постійного вдосконалення стратегій кіберзахисту, моніторингу та швидкої адаптації до змін.

Список літературних джерел:

1. Указ Президента України Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#n12>
2. «Сталий розвиток»: потреба вдосконалення правореалізаційної діяльності у сфері господарювання / О. Шаповалова // Право України. – 2002. - № 7. – С. 31-35.
3. Abad-Segura, E. and Gonzalez-Zamar, M.D.(2019), "Effects of Financial Education and Financial Literacy on Creative Entrepreneurship: A Worldwide", *Educ. Sci.* 2019, 9(3), 238; <https://doi.org/10.3390/educsci9030238>.
4. База знань Е-Heals. Основи кібербезпеки. URL: <https://moz.gov.ua/uk/osnovi-kiberbezpeki-2>
5. Словник військових термінів та скорочень (абрєвіатур) / Воєнно-наукове управління Генерального штабу управління збройних сил України, 2020. – С. 14. – 52 с. URL: [https://nvkarta.com/project/library/uploads/military/dictionary/\[dictionary\]\[2017\]\[Uk\]-slovnnyk-viyskovykh-terminiv-ta-skorochen-%D0%92%D0%9A%D0%9F-1-0001.01.pdf](https://nvkarta.com/project/library/uploads/military/dictionary/[dictionary][2017][Uk]-slovnnyk-viyskovykh-terminiv-ta-skorochen-%D0%92%D0%9A%D0%9F-1-0001.01.pdf)

Пилипенко Ярослава В'ячеславівна, студент
Херсонський державний аграрно-економічний університет
Науковий керівник – к.е.н., доцент Трухачова К.В.

ЗНАЧЕННЯ ЦИФРОВОГО БРЕНДИНГУ ЯК ТРИГЕРУ ПОВОЄНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО РОЗБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

У контексті глобальних державних трансформацій та необхідності побудови інноваційної економіки – наступного поствоєного етапу розвитку, Україна стоїть перед подвійним стратегічним викликом: ефективне залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій та утримання висококваліфікованого людського капіталу. В сучасних умовах розвитку в Україні, як потужної сили політичних, економічних, соціальних перетворень, є змога збільшувати кількість клієнтів підприємств шляхом розвитку власного бренду, тобто поліпшувати ефективність діяльності шляхом покращення конкурентоспроможності на ринку [1]. В епоху цифровізації, традиційні методи взаємодії у сферах державного, бізнес та управління соціальними відносинами в аспектах просування та комунікації стають недостатніми. Саме тут на перший план виходить цифровий брендинг, який трансформується з інструменту маркетингу в критично важливий елемент національної економічної стратегії. Він дозволяє сформувати чіткий, привабливий та надійний образ країни, її новітніх секторів та компаній для глобальних інвесторів і талановитих фахівців, виступаючи таким чином каталізатором сталого економічного розвитку та модернізаційного зростання.

Залучення прямих інвестицій та венчурного капіталу, паралельно з нарощуванням висококваліфікованого людського ресурсу, є фундаментальною передумовою для інноваційного прориву та подальшого сталого розвитку високотехнологічної економіки України та її конкурентоспроможності на глобальному рівні. Фінансові ресурси виступають рушійною силою для підтримки науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, технологічного оновлення виробничих потужностей та комерціалізації інноваційних розробок, забезпечуючи масштабування стартапів та технологічних компаній. Водночас, людський капітал, такі як: інженери, розробники, підприємці – є первинним генератором ідей і носієм знань, без якого неможливе створення продуктів із високою доданою вартістю та успішна інтеграція у міжнародні технологічні ланцюги постачання. Таким чином, синергія між інвестиційним та людським капіталом формує інноваційне середовище, здатне забезпечити довгострокове економічне зростання та технологічний прорив держави. Брендинг виходить за межі простого просування іміджу, він функціонує як стратегічний інтеграційний механізм, що забезпечує зв'язок між ключовими ресурсами розвитку, необхідними для узгодження процесів трансформацій. Інвестори йдуть туди, де є таланти, а таланти йдуть туди, де є фінансування та можливості для реалізації. Ефективний цифровий національний бренд перетворює потенціал України на відчутні можливості у свідомості ключових зовнішніх аудиторій, що є необхідною умовою для проривних технологічних процесів, що вже розпочаті та подальшої розбудови прогресивної економіки.

Вже сьогодні реалізація стратегічного інноваційного потенціалу України, сфокусованого на центральних секторах ІТ, Агро та Military-tech, критично залежить від ефективного залучення зовнішнього капіталу та висококваліфікованого людського капіталу. Поточний цифровий імідж країни зазнав кардинальних змін після 2022 року, трансформуючи міжнародне сприйняття від

традиційного реципієнта інвестицій до суб'єкта, що демонструє надзвичайну стійкість та високу кваліфікацію фахівців, особливо у сфері технологій. Для систематизації цих позитивних змін та їх конвертації в економічні переваги необхідний системний цифровий брендинг, який реалізується через державні та приватні ініціативи, зокрема, Dii.City та глобальну фандрейзингову платформу United24. Критичний аналіз підтверджує високу ефективність цих платформ для впізнаваності та довіри, їхнє подальше посилення й інтеграція необхідні для довгострокової конкурентоспроможності української економіки на глобальному ринку.

Залучення інвестиційного капіталу в економіку України вимагає використання таргетованих інструментів цифрового брендингу, які підвищують рівень довіри та прозорості. Ключовим стратегічним кроком є створення та активне просування інвестиційних платформ з вбудованими технологіями Big Data. Це передбачає оцифрування та систематизацію економічної інформації, наприклад, через оцифровані інвестиційні паспорти регіонів. Такі платформи надають міжнародним інвесторам моментальний доступ до верифікованих даних про економічний потенціал, регуляторне середовище, податкові стимули та наявність необхідної інфраструктури, що значно знижує транзакційні витрати та ризики, пов'язані з прийняттям рішень.

Додатково, життєво важливу роль відіграє контент-маркетинг, сфокусований на демонстрації економічної привабливості. Це включає публікацію успішних історій компаній, які вже працюють в Україні, детальної аналітики щодо тенденцій у ключових секторах (IT, Military-tech, AgTech) та забезпечення повної прозорості економічних процесів. Якісний та регулярно оновлюваний контент, що розповсюджується через професійні бізнес-медіа та фінансові платформи, позиціонує Україну як надійного та прогнозованого партнера, що є фундаментальною вимогою для інституційних інвесторів та венчурного капіталу. Нарешті, ефективний цифровий бренд-менеджмент активно використовує медіа-дипломатію та залучення лідерів думок для формування позитивного іміджу та кумулятивної довіри. Залучення авторитетних міжнародних економістів, політиків та бізнесменів, а також впливових інфлюенсерів у фінансовій сфері, які публічно виступають на підтримку України, допомагає нейтралізувати негативні інформаційні потоки та підтвердити інвестиційну привабливість країни. Така стратегія забезпечує, що капіталозалучальний бренд не лише комунікує, а й підтверджується авторитетними третіми сторонами.

Цифровий бренд-менеджмент має на увазі просування бренду за допомогою цифрових технологій, що застосовуються на всіх етапах взаємодії зі споживачами [4; 5]. Його робота базується на постійному моніторингу онлайн-простору, такі як: соціальні мережі, відгуки, форуми, ЗМІ, для оперативного реагування на згадки та управління репутацією. Основна увага приділяється створенню та розповсюдженню якісного, ціннісного та інтерактивного контенту, який резонує з аудиторією, забезпечує високу залученість та створює стійкий емоційний зв'язок між брендом та споживачем у динамічному цифровому середовищі. Для формування позитивного міжнародного іміджу, особливо у чутливих сферах, цей вид менеджменту активно використовує медіа-дипломатію, що для державного бренду передбачає пряму комунікацію з глобальною аудиторією, урядами та міжнародними організаціями через цифрові платформи наприклад, мережа X, YouTube, офіційні блоги. Це дає змогу швидко поширювати офіційні наративи, протидіяти дезінформації та вибудовувати відносини, ґрунтовані на прозорості та прямому діалозі, використовуючи принципи традиційної дипломатії у нових цифрових форматах.

Ефективний цифровий бренд-менеджмент держави вимагає комплексної стратегії репрезентації її ключових конкурентних переваг у глобальному інформаційному полі. У контексті інноваційного розвитку, це передбачає цілеспрямоване представлення українських науково-дослідних центрів, високотехнологічних IT-кластерів та провідних університетів у цифровому просторі. Метою є трансформація сприйняття України від країни з потенціалом до авторитетного хабу знань та технологій. Цифрові платформи є інтерактивною ареною для демонстрації успішних кейсів, залучення інвестицій та сприяння академічній мобільності. Це досягається через створення стандартизованих, високоякісних цифрових активів та інтеграцію їх у міжнародні професійні та наукові мережі. Стратегія цифрового брендингу має бути сфокусована на розвитку та просуванні двох взаємодоповнюючих, але потужних національних наративів. Перший – "Україна як країна-винахідник" (Innovator Nation). Цей бренд має базуватися на об'єктивних показниках – кількості стартапів, патентній активності, успіхах у сферах Military-tech, Agro-tech та Deep-tech, а також на високій кваліфікації людського капіталу, особливо в IT-секторі. Цифрове позиціонування України як інноваційної екосистеми, здатної генерувати проривні рішення, є критичним для залучення венчурного капіталу та включення у світові технологічні ланцюги створення вартості. Другий ключовий наратив – "Країна-захисник свободи" – забезпечує емоційну глибину та підвищує цінність

сучасного бренду. Позиціонування України як держави, яка використовує технології та стійкість для захисту демократичних цінностей та свободи, створює унікальну конкурентну перевагу. Цей синтез не лише викликає глобальну солідарність, а й підкреслює етичну складову українських розробок. Управління цими двома наративами в цифровому полі вимагає тонкої медіа-дипломатії, яка трансформує військовий досвід у демонстрацію технологічної адаптивності та національної єдності, зміцнюючи загальний фінансовий та політичний потенціал розвитку.

Для повноцінної реалізації стратегії цифрового брендингу, орієнтованої на інноваційну економіку, необхідна деталізація механізмів впливу безпосередньо на людський капітал. Цифровий бренд має функціонувати як "бренд роботодавця нації" (Employer Brand of the Nation), спрямований на репатріацію талановитих українців та приваблення іноземних фахівців у ключові технологічні кластери. Ця стратегія вимагає використання не лише інформаційних, а й інтерактивних цифрових інструментів. До них відносяться створення персоналізованих кар'єрних порталів, інтеграція українських R&D-вакансій (це абревіатура від англійського Research and Development, що перекладається як "дослідження та розробки", у бізнесі цим терміном позначають цілеспрямовану діяльність підприємства, спрямовану на створення, вдосконалення або вивчення продуктів, послуг, технологій та процесів. [2]) на глобальні професійні платформи під єдиним національним брендовим наративом. Ключовим елементом тут є цифрове просування освітнього середовища: демонстрація тісної співпраці між університетами та Military-tech/Deep-tech компаніями, забезпечення можливостей для отримання e-Residency та створення гнучкого, безпечного, юридично прозорого цифрового середовища для віддаленої роботи. Це демонструє Україну не лише як місце, де можна працювати, але як технологічний полігон, що пропонує унікальний досвід розробки та впровадження рішень світового рівня, особливо у сфері безпеки та стійкості.

Критично важливим етапом впровадження цифрового брендингу є його вимірювання та аудит. Трансформація іміджу повинна конвертуватися у відчутні економічні результати. Для цього необхідно розробити систему ключових показників ефективності, які пов'язують цифрову активність із фінансовими та людськими потоками. Серед основних метрик, які підлягають постійному моніторингу: Індекс цифрової довіри (Digital Trust Index) – аналіз тональності згадок (Sentiment Analysis) та їхня кореляція з динамікою надходження прямих іноземних інвестицій у технологічний сектор, а також із кількістю успішно залученого венчурного капіталу. Для людського капіталу ключові показники включають: чисте сальдо міграції висококваліфікованих фахівців, зростання кількості реєстрацій нових технологічних ФОП чи компаній у Dii.City та відсоток успішних міжнародних партнерств (R&D-співпраця).

Нарешті, кіберстійкість має бути інтегрована як унікальний брендовий актив України. Ключовим сегментом українського ринку кібербезпеки є мережева безпека. Найшвидше зростають напрями хмарної безпеки, захисту даних і безпеки кінцевих пристроїв, що свідчить про дедалі більший попит на новітні технології та рішення в Україні [3]. Досвід протистояння кіберзагрозам національного масштабу є безпрецедентною конкурентною перевагою, яку необхідно активно просувати в рамках інноваційного бренду. Цифровий брендинг повинен підкреслювати, що українське технологічне середовище не лише розробляє проривні технології, але й функціонує в умовах надзвичайної цифрової безпеки та стійкості. Це створює додатковий рівень довіри для глобальних партнерів, особливо у секторах, життєво важливих до безпеки даних.

Отже, цифровий брендинг виступає не просто допоміжним інструментом маркетингу, а стратегічною основою для розбудови інноваційної економіки України, вирішуючи ключове завдання зі створення синергії між інвестиційним та людським капіталом. В умовах глобальної цифровізації, ефективна комунікація унікального технологічного потенціалу країни є критичною для забезпечення стійкого економічного зростання. Системний цифровий бренд-менеджмент, що використовує таргетовані платформи та Big Data, перетворює національні можливості на конкретні інвестиційні пропозиції. Залучення капіталу вимагає постійного наповнення цифрового простору якісним контентом, а також медіа-дипломатії для нейтралізації ризиків та формування позитивного іміджу за допомогою міжнародних лідерів думок. Цифровий брендинг є головним державним завданням, що вимагає міжвідомчої координації та інтеграції в єдину цифрову архітектуру для конвертації національної стійкості та інноваційного потенціалу в довгостроковий технологічний прорив. Саме такий підхід забезпечить Україні перехід від сприйняття як ризикової території до статусу надійного технологічного осередку Східної Європи. У кінцевому підсумку, успішний цифровий брендинг – це інструмент національної безпеки, що гарантує фінансову та технологічну незалежність держави у довгостроковій перспективі.

Список літературних джерел:

- 1.ТЕРЕНТ'ЄВА, Н. (2025). ЦИФРОВИЙ БРЕНДИНГ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 338(1), 311-316. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-46>
- 2.R&D – це що? Значення R&D в IT, маркетингу та бізнесі <https://viddalen.com.ua/2025/08/03/rd-tse-shcho-znachennia/>
- 3.Україна – геймчейнджер у сфері кіберстійкості <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/ukrayina-heymscheyndzer-u-sferi-kiberstiykosti>
- 4.Танасійчук А.М. Методи оцінювання ефективності Інтернет-комунікацій підприємств. Соц.-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України: зб. наук. пр. IX Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 14-16 вересня 2021 р. Вінниця, 2021. 320 с.

Сломінська Катерина Юрївна, бакалавр
Державний торговельно-економічний університет
науковий керівник — *к.е.н., доцент Болгов В.Є.*

ІТ-СЕКТОР ТА ДЕРЖАВНІ ЦИФРОВІ ІНІЦІАТИВИ: ФАКТОРИ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Існування та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій тісно пов'язані з розвитком самої людської цивілізації. Це пояснюється тим, що сутність ІКТ полягає у збереженні, обробці та поширенні інформації. Саме тому протягом всієї історії людської цивілізації найбільш успішною була та держава, яка успішно впроваджувала новітні технології зі створення, обробки та поширення інформації в усіх сферах суспільства. Не дивлячись на таке важливе значення для функціонування кожної окремої держави і глибоку історію розвитку, визначення сутності ІКТ з'явилося лише наприкінці ХХ ст.: це пояснюється тим, що лише з другої половини минулого сторіччя відбувається поява цілеспрямованої уваги до інформаційних технологій, стрімкий розвиток засобів комунікації і пошук альтернативних факторів економічного розвитку [7, с. 31].

У сучасному глобалізованому світі інформаційно-технологічний (ІТ) сектор набуває стратегічного значення, виступаючи не просто як окрема галузь економіки, а як наскрізний, системоутворюючий чинник інноваційної трансформації економіки будь-якої держави, що рухається шляхом від ресурсної до знаннєвоорієнтованої моделі розвитку. Для України, яка переживає безпрецедентні виклики повномасштабної агресії та водночас формує стратегію масштабного післявоєнного відновлення, цифровізація та цілеспрямований розвиток ІТ-індустрії є безумовними ключовими елементами забезпечення економічної стійкості, прискорення структурних реформ та ефективної інтеграції до світового цифрового ринку. Аналіз факторів впливу ІТ-сектора та державних цифрових ініціатив (GovTech) на інноваційну динаміку є критично важливим для формування адекватної державної політики, залучення інвестицій та стратегічного планування в контексті теорії креативного руйнування Й. Шумпетера, де ІТ виступає головним джерелом інновацій, що змінюють усталені економічні моделі.

Українська ІТ-індустрія до 2022 року демонструвала стабільне двозначне зростання, перетворившись на одну з найбільших експортних галузей країни, створюючи значний обсяг валової доданої вартості та генеруючи стійкі валютні надходження. Навіть в умовах військової агресії, ІТ-послуги підтвердили свою виняткову операційну стійкість та високу адаптивність персоналу, залишаючись ключовим джерелом валютної виручки, про що свідчать актуальні галузеві звіти, які фіксують мільярдні надходження [1]. Економічний вплив ІТ-сектора на інноваційну трансформацію реалізується через три фундаментальні, взаємопов'язані канали. По-перше, це прямий економічний внесок та формування якісного людського капіталу, що виражається у створенні високопродуктивних та високооплачуваних робочих місць, які мінімізують соціальне напруження та підтримують економічну активність. По-друге, це інфраструктурна та технологічна модернізація традиційних, часто інертних, секторів економіки. Впровадження цифрових рішень та інструментів автоматизації трансформує агропромисловий комплекс (впровадження технологій Precision Farming), фінанси (розвиток FinTech рішень, що підвищують фінансову інклюзію), енергетику та охорону здоров'я (розширення Telemedicine). Це не тільки підвищує їхню загальну ефективність та конкурентоспроможність, але й є необхідною передумовою для повноцінного переходу української промисловості до парадигми Індустрії 4.0. Третій канал, який набув особливого значення після 2022 року, – розвиток DefTech (військових технологій) та формування інноваційної культури. Це стимулює появу стартапів, які працюють із технологічним ризиком, залучають венчурний капітал та створюють інтелектуальну власність у сферах БПЛА, кіберзахисту та розвідки. Економічний ефект від експорту ІТ-послуг формує значний мультиплікативний ефект цифровізації, стимулюючи

розвиток суміжних галузей. Критично важливою залишається стратегія управління цифровою діаспорою – висококваліфікованими спеціалістами, які виїхали за кордон, але продовжують працювати на українські компанії.

Роль державних цифрових ініціатив (GovTech) у створенні сприятливого середовища неможливо переоцінити, оскільки вони відіграють роль регулятора, організатора та інституційного гаранта. Ключовим прикладом є проєкт «Дія» [2], який став еталонним прикладом трансформації державного сервісу, що отримав міжнародне визнання. Впровадження електронних послуг, включаючи е-паспорт, е-підпис, автоматизовану реєстрацію бізнесу та, що особливо важливо під час війни, послуги є-Допомога та є-Відновлення, мінімізує корупційні ризики, підвищує прозорість державних процесів і, що критично для економіки, знижує трансакційні витрати для суб'єктів господарювання. Це формує потужний позитивний зовнішній ефект для всього ІТ-сектора, підвищуючи загальний рівень цифрової грамотності населення та стимулюючи внутрішній попит на якісні та безпечні цифрові рішення. Україна, таким чином, активно просувається по моделі зрілості електронного урядування (e-Governance maturity model), переходячи від простого інформування до повної інтеграції сервісів. Особливо значущою ініціативою, спрямованою на пряму підтримку ІТ-індустрії, є спеціальний правовий режим «Дія.City». Цей проєкт, регульований відповідним Законом [3], встановлює привабливі та конкурентні податкові умови (зокрема, податок на виведений капітал як альтернатива податку на прибуток) та гнучкий формат трудових відносин (гіг-контракти), а також створює чіткі механізми захисту інтелектуальної власності (IP rights). Це значно підвищує конкурентоспроможність України як ІТ-хабу на глобальному ринку та є ефективним інструментом запобігання «відпливу мізків». Розвиток системи електронних закупівель ProZorro також є яскравим прикладом успіху GovTech, оскільки забезпечив прозорість державних витрат і значну економію бюджетних коштів, підвищивши довіру до державних інституцій та ефективність використання публічних фінансів [4].

Проте, незважаючи на значні досягнення, процес інноваційної трансформації економіки України стикається з низкою системних викликів, які потребують негайного вирішення. Перший і найгостріший виклик – це забезпечення кіберстійкості та надійного захисту критичної інформаційної інфраструктури, що є пріоритетом, закріпленим у Національній стратегії кібербезпеки. Постійні кібератаки вимагають безперервного інвестування у захисні технології та підготовку висококваліфікованих кадрів у сфері кібербезпеки[5]. Другий виклик полягає у значній диспропорції у рівні цифровізації, відомій як цифрова нерівність, між великими містами та сільською місцевістю, а також між динамічним ІТ-сектором та традиційними, менш інноваційними секторами економіки. Для досягнення інклюзивного зростання необхідні масштабні інвестиції у розвиток фіксованої та мобільної інфраструктури (розширення покриття 5G) та масштабні програми цифрової освіти, спрямовані на подолання як доступу, так і цифрових навичок у всіх соціальних груп. Третій системний виклик – необхідність забезпечення сталості державного фінансування та підтримки науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (R&D) у високотехнологічному секторі, а також стимулювання притоку венчурного капіталу. Інновації є довгостроковим процесом, і їхній успіх безпосередньо залежить від послідовної та передбачуваної політики. Ефективна стратегія післявоєнного відновлення повинна інтегрувати ІТ-технології як наскрізний елемент у кожен галузь, включаючи відбудову інфраструктури та реформування енергетичного сектору, застосовуючи принципи Smart-City та Green Transition, забезпечуючи при цьому прозорість використання донорських коштів за допомогою цифрових платформ.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що ІТ-сектор та державні цифрові ініціативи є незворотними та взаємопідсилюючими факторами інноваційної трансформації економіки України, формуючи основу її конкурентних переваг. Для подальшого посилення цього впливу та забезпечення якісного технологічного прориву пропонується низка науково-практичних кроків. По-перше, необхідно розробити та імплементувати ефективні механізми державно-приватного партнерства (ДПП), використовуючи пільгові умови режиму «Дія.City», для спільного фінансування інноваційних стартапів, які займаються розробкою технологічних рішень для критичної інфраструктури та гуманітарного розмінування. По-друге, необхідно створити національну інформаційну платформу для ефективного обміну знаннями та технологіями між університетами, академічними R&D-центрами та приватними ІТ-компаніями. Метою такої платформи має бути прискорена комерціалізація наукових розробок, адаптованих до реальних потреб ринку, що забезпечить реальне впровадження інновацій. По-третє, до національної стратегії відновлення необхідно включити чіткі ключові показники ефективності (KPI), що стосуються рівня цифровізації малого та середнього бізнесу (МСБ) та розширення покриття мереж нового покоління (5G) як базису для Industrial IoT та успішної

інтеграції України до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу[6]. Успішна синергія між динамічним, гнучким IT-сектором та проактивною, прозорою державною політикою є запорукою перетворення України на інноваційного та цифрового лідера у Східній Європі та гарантом її довгострокової економічної безпеки та процвітання.

Список літературних джерел:

- 1.IT Ukraine Association. The State of Ukraine IT Industry. 2023. URL: <https://itukraine.org.ua/ua/analytics-ua/it-industriya-ukrainy-pidsumky-2023-roku/> (дата звернення 14.10.2025)
- 2.Проект «Дія». Офіційний вебпортал Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення 14.10.2025)
- 3.Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні». Відомості Верховної Ради України. 2021. № 41. Ст. 331. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення 14.10.2025)
- 4.Портал ProZorro. Звітність та аналітика. URL: <https://prozorro.gov.ua/analytics/> (дата звернення 14.10.2025)
- 5.Указ Президента України «Про Національну стратегію кібербезпеки України» від 26 серпня 2021 року № 447/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4472021-39906> (дата звернення 14.10.2025)
- 6.Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні» від 15 травня 2013 р. № 386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення 14.10.2025)
- 7.Болгов В. Є. Вплив інформаційно-комунікаційних технологій на розвиток сучасних соціально-економічних відносин. *Економіка і управління*. -2025. - Вип. 1. - С. 31-36. DOI: 10.32782/2312-7872.1.2025.04

Терновецька Марія Василівна, студентка

Львівський національний університет імені Івана Франка

Науковий керівник – к.е.н., доцент Кушнір Т.М.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СФЕРІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Штучний інтелект досяг нового рівня застосування серед користувачів, що підвищує швидкість і зручність виконання стандартних завдань, прискорення розв'язання різноманітних питань і підвищення якості аналізу великих обсягів даних. Без сумніву, впровадження штучного інтелекту поступово стане невід'ємною складовою управління підприємствами [5].

Сьогодні інформаційні технології глибоко проникають у всі сфери економічної діяльності, що дає змогу автоматизувати бізнес-процеси та використовувати сучасні інструменти - штучний інтелект, Інтернет речей, розширену реальність, великі дані, хмарні сервіси та обробку інформації в реальному часі. Такі рішення допомагають підприємствам оптимізувати роботу, підвищити продуктивність, скоротити витрати та стимулювати інновації.

Серед сучасних технологій, що активно розвиваються та мають значний вплив на управління підприємствами, варто виділити такі:

- Big Data – це великі масиви структурованої та неструктурованої інформації, а також методи, підходи й інструменти для її збору, аналізу та зберігання.
- Хмарні технології – використання обчислювальних ресурсів і сховищ даних, які належать до спільного пулу віддалених серверів. Найпоширенішими моделями є Software as a Service (SaaS) – програмне забезпечення як послуга, Infrastructure as a Service (IaaS) – інфраструктура як послуга, та Platform as a Service (PaaS) – платформа як послуга.
- Штучний інтелект (ШІ) – це системи, здатні виконувати завдання, які традиційно потребують участі людини. Вони можуть аналізувати дані, приймати рішення, розпізнавати образи та навчатися. Серед найвідоміших прикладів – Siri (Apple), Alexa (Amazon), Google Assistant, Facebook, Instagram, Google Translate і ChatGPT від компанії OpenAI [5].

Масштабне впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси потребує значних фінансових ресурсів і розвитку цифрових компетенцій менеджерів для його ефективного практичного застосування. Керівники повинні бути готовими до постійної адаптації до нових технологій та вдосконалення своїх професійних навичок у сфері цифрового управління [5].

Штучний інтелект стрімко інтегрується в сучасне бізнес-середовище, відкриваючи нові можливості для вдосконалення основних бізнес-процесів підприємств. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних, автоматизувати рутинні операції та формувати аналітичні висновки, ШІ стає важливим інструментом підвищення ефективності, точності та інноваційного розвитку бізнесу [1].

Штучний інтелект охоплює різні технології та методи, які забезпечують автоматизацію і вдосконалення процесів, що зазвичай потребують людського інтелекту. Незалежно від трактування, усі визначення підкреслюють важливість ШІ у сфері аналізу даних, прийняття рішень і виконання

складних завдань. Розуміння різних підходів до цього поняття дає змогу точніше оцінити його потенціал і сфери застосування [1].

Отже, штучний інтелект має потужний потенціал для глибокої трансформації бізнес-процесів, забезпечуючи підприємствам вищий рівень ефективності, швидкості та точності. Його інтеграція у діяльність організацій сприяє:

- автоматизації рутинних процесів, таких як обробка клієнтських запитів, бухгалтерські операції чи управління запасами, що значно зменшує навантаження на працівників;
- оптимізації ухвалення управлінських рішень завдяки аналізу великих даних, прогнозуванню тенденцій і виявленню ризиків;
- персоналізації клієнтського досвіду, що забезпечує індивідуальний підхід на основі аналізу поведінки споживачів;
- покращенню логістичних процесів шляхом прогнозування попиту та оптимізації ланцюгів постачання;
- підвищенню рівня безпеки та управлінню ризиками за рахунок виявлення аномалій та загроз;
- поглибленому аналізу конкурентного середовища, що допомагає адаптувати бізнес-стратегії до ринкових змін;
- розвитку інновацій та створенню нових продуктів, які відповідають потребам споживачів;
- зростанню продуктивності персоналу, оскільки автоматизація звільняє час для стратегічних і творчих завдань [1].

Попри значний потенціал штучного інтелекту у вдосконаленні бізнес-процесів, його впровадження супроводжується низкою проблем і обмежень. До основних викликів належать:

1. Етичні питання, зокрема ризики порушення конфіденційності даних, наявність алгоритмічної упередженості та можливий вплив рішень ШІ на права людини.
2. Фінансові труднощі, пов'язані з високими витратами на придбання програмного забезпечення, технічного обладнання та підготовку персоналу.
3. Кадровий дефіцит, спричинений браком кваліфікованих фахівців з машинного навчання та аналітики даних.
4. Проблеми інтеграції, які проявляються у складності поєднання нових технологій з наявною інфраструктурою.
5. Проблеми низької якості даних, що призводить до зменшення точності результатів і ефективності роботи систем.
6. Кіберризик, пов'язані з можливими витоками інформації та зовнішніми атаками на системи штучного інтелекту.
7. Правова невизначеність, зокрема відсутність чітких норм відповідальності за дії систем і механізмів захисту персональних даних.
8. Зміни на ринку праці, що виявляються у зростанні рівня автоматизації й скороченні робочих місць.
9. Непрозорість алгоритмів, яка ускладнює інтерпретацію рішень ШІ та знижує рівень довіри до них [1].

Завдяки широкому доступу до даних, сучасній аналітиці та потужним алгоритмам штучний інтелект активно інтегрується в електронну комерцію, відкриваючи нові можливості для розвитку галузі. Він дозволяє підвищувати продуктивність компаній і їхню конкурентоспроможність. Значна частина великих гравців ринку використовують ШІ для покращення користувацького досвіду, автоматизації операцій і стимулювання продажів [4, с. 6].

Розвиток технологій штучного інтелекту, зокрема методів глибокого навчання, обробки природної мови та комп'ютерного зору, створює можливості для підвищення якості обслуговування, автоматизації більшої частини завдань і забезпечення більш інтерактивної взаємодії з клієнтами. Компанії, які інтегрують ШІ у свої бізнес-процеси, отримують значні конкурентні переваги на ринку електронної комерції [4, с. 10].

Майбутнє електронної комерції тісно пов'язане з поширенням застосування штучного інтелекту та розширенням його функціональних можливостей у сфері маркетингу, обслуговування клієнтів і оптимізації бізнес-процесів. Успіх електронної комерції залежатиме від гармонійного поєднання інноваційних технологій із високими етичними стандартами використання ШІ. Перспективи подальших досліджень у цій галузі включають вдосконалення алгоритмів для точнішого аналізу даних і прогнозування поведінки споживачів, а також вивчення етичних аспектів

застосування ШІ й розробку нормативних стандартів для забезпечення відповідальної практики [4, с. 11].

Прикладом взаємозв'язку між діджиталізацією маркетингу та ефективністю управління підприємством є дослідження напрямів цифрової трансформації маркетингу з урахуванням формування цифрових екосистем.

За допомогою програм штучного інтелекту в цифровому маркетингу з'являються можливості для збирання та аналізу персоналізованих даних про користувачів у соціальних мережах, що забезпечує підвищення ефективності взаємодії з аудиторією. Усі цифрові активності користувача – кліки, перегляди сторінок, коментарі – генерують інформацію, яку за допомогою алгоритмів ШІ можна систематизувати, оцінювати та використовувати для прогнозування поведінки клієнтів, персоналізації пропозицій та адаптації рекламних звернень. Даний факт дозволяє маркетологам гнучко та швидко реагувати на зміни в споживчих уподобаннях, здійснювати автоматизацію сегментування аудиторії та створювати таргетовані кампанії, тим самим, підвищуючи ефективність маркетингових рішень і якість користувацького досвіду, а також даючи змогу вивільнити час для стратегічних і креативних завдань.

Системи ШІ, зокрема чат-боти, здатні спілкуватися з клієнтами природною мовою, що актуально на тлі широкого використання соцмереж і месенджерів. Вони дозволяють надавати індивідуальну підтримку у великому масштабі та полегшують шлях споживача до купівлі, проте ще не сприймаються як повноцінний маркетинговий інструмент.

Штучний інтелект активно використовується для оптимізації рекламних кампаній та їхнього розповсюдження. Інструмент Pay Per Click (PPC) дає змогу розміщувати рекламу на сторонніх веб-сайтах або в пошукових системах із оплатою за кожен клік. Алгоритми ШІ допомагають створювати ефективні рекламні повідомлення, підвищуючи результативність кампаній, зокрема на платформах соціальних мереж [3, с. 3].

Персоналізація є основою ефективного електронного маркетингу, і штучний інтелект значно підвищує її результативність. AI генерує індивідуальні електронні повідомлення для кожного користувача, враховуючи його історію взаємодії з брендом, та адаптує комунікацію на основі контенту, профільних даних і поведінки на веб-ресурсах [3, с. 4].

Проте впровадження інновацій у сфері цифрової трансформації потребує від підприємств високої гнучкості та здатності до постійних змін. У умовах великого обсягу інформації та швидкого розвитку технологій компанії повинні бути відкритими до навчання та готовими адаптуватися до нових технологічних рішень [2, с. 2].

Компаніям слід невідкладно адаптувати свої бізнес-структури для впровадження ШІ у виробничі процеси, щоб забезпечити ефективність технологічного циклу.

Забезпечення зручності обслуговування та інноваційності є ключовими чинниками приваблення сучасного споживача. Сучасний ритейл виступає як ефективний спосіб торгівлі, оскільки автоматизовані системи обробки замовлень, платіжних операцій і доставки товарів інтегруються в інноваційні та зручні формати обслуговування.

Штучний інтелект успішно справляється з монотонною і повторюваною роботою, збільшуючи тим самим підвищення продуктивності праці. Компанії оновлюють свої процедури виробництва та управління відповідно до потреб споживача та ринку. Чат-боти для технічної підтримки прискорюють відповідь на запити клієнтів, підвищуючи при цьому якість отриманих відповідей. Таким чином, штучний інтелект може автоматично вирішувати більшість стандартних проблем, таким чином розблоковуючи працівників, щоб вони могли зосередитися на покращенні виробничого процесу, а також надання послуг. Встановлення штучного інтелекту в маркетинговій системі компанії допомагає ефективно розширювати її бізнес-аудиторію, а також максимізувати вихід за мінімально можливих витрат.

Штучний інтелект спрощує аналіз поведінки клієнтів та прийняття рішень за алгоритмами, враховуючи ризики, що сприяє ухваленню обґрунтованих економічно рішень [2, с. 3].

Штучний інтелект відкриває широкі можливості для управління бізнес-процесами, дозволяючи розв'язувати як наукові, так і практичні завдання. Алгоритми машинного і глибокого навчання допомагають виявляти складні закономірності в даних, прогнозувати ринкові тенденції, аналізувати конкурентне середовище та формувати ефективні стратегії розвитку. ШІ також сприяє інноваційному розвитку та оптимізації розподілу ресурсів, забезпечуючи конкурентні переваги компаній.

Штучний інтелект стає ключовим чинником трансформації сучасного бізнесу, дозволяючи автоматизувати рутинні процеси в організації, підвищувати ефективність ухвалення управлінських рішень, оптимізувати взаємодію з клієнтами та стимулювати інноваційний розвиток підприємств.

Його інтеграція в бізнес-процеси та електронну комерцію відкриває нові можливості для підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стратегічного планування. Водночас успішне впровадження ШІ потребує фінансових інвестицій, розвитку цифрових компетенцій менеджерів, адаптації організаційних структур і врахування етичних, правових та соціальних аспектів. Таким чином, штучний інтелект виступає потужним інструментом для досягнення комплексних цілей бізнесу, а його ефективне застосування вимагає гармонійного поєднання технологічних інновацій, людського потенціалу та відповідальної практики управління.

Список літературних джерел:

1. Дерба В.С. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. №8. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.13284225>.
2. Дриньов Д.М., Загородніх В.В., Зінченко О.М. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. Економічний простір. 2023. №188. С.79-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-13>.
3. Ліганенко І.В., Боденчук П.С., Москалюк В.І. Штучний інтелект в цифровому маркетингу. Трансформаційна економіка. 2024. №2 (07). С. 33-38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-6>.
4. Музиченко Т.О., Скорба О.А., Шевчук А.А. Штучний інтелект як засіб оптимізації бізнес-процесів в електронній комерції. Академічні візії. 2023. Випуск 25. С. 1-13. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10081884>.
5. Смоляк Ю.Ю., Холодницька А.В. Штучний інтелект в управлінні підприємством: трансформація ролі менеджера в індустрії 4.0. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-12>.

Халудило Тарас Валерійович, студент

Глазкова Аліна Павлівна, студентка

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Науковий керівник – д.е.н. проф. Буртяк Іван Володимирович

REINFORCEMENT-LEARNING ДЛЯ АДАПТИВНОГО БЮДЖЕТНОГО Й ІНВЕСТИЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах постійних макрошоків і високої невизначеності – традиційні підходи до бюджетування з річними лінійними планами й ручними коригуваннями дедалі частіше виявляються занадто повільними й неефективними: вони не враховують швидких змін у економічному стані, мають великі інформаційні затримки й слабку реактивність на непередбачувані події, що ставить під загрозу, як оперативну ефективність, так і довгострокову інвестиційну результативність[8].

Проблема полягає в тому, що державні та муніципальні механізми прийняття рішень зазвичай працюють з довгими циклами, жорсткими бюджетними рамками й обмеженим доступом до оперативних прогнозів, через що реакції на шоки часто запізнюються або носять загальний характер; крім того, відсутність автоматизованих адаптивних механізмів ускладнює оптимізацію розподілу обмежених інвестиційних ресурсів у реальному часі[8].

Концептуальне рішення, яке пропонується дослідити – це навчений агент на базі методів підкріплювального навчання (RL), що виступає як адаптивний «політик»: він оцінює поточний стан економіки та прогнозні сигнали, підбирає динамічне розподілення бюджетних статей і інвестиційні пріоритети з урахуванням заздалегідь визначеної функції винагороди (яка балансуватиме макроростання, зайнятість і фіскальну стійкість), і поступово удосконалює стратегію через симульовані або історичні сценарії[8].

Цілі – сформулювати питання, чи може RL-підхід покращити макроекономічні результати при дотриманні фіскальної дисципліни, які гарантії безпеки й прозорості потрібні для застосування в публічних фінансах, і як найкраще інтегрувати людського урядовця в цикл прийняття рішень; очікувані внески включають розробку безпечних RL-алгоритмів під публічні цілі, створення прототипу симулятора (цифрового двійника) для тестування політик та проведення кейс-стаді, наприклад, для України або регіону з аналізом ризиків і переваг.

Нині бюджетне та інвестиційне управління в Україні поєднує формальні середньострокові рамки й річні цикли бюджетування з інтенсивною міжнародною підтримкою та поступовим запровадженням інструментів управління проектами, також держава активно працює над реформуванням публічного інвестиційного менеджменту в контексті відбудови та масштабних зовнішніх фінансових потоків, що потребує кращої координації між центром і місцевими рівнями та високого рівня прозорості в оцінці пріоритетів[9].

Процес формування бюджету в практиці поєднує щорічний цикл ухвалення видатків і середньострокове бюджетне планування, де ключову роль відіграють казначейські процедури й

проектні оцінки, за рахунок чого активується робота з відбору й ранжування інвестиційних проєктів у рамках реформи системи публічних інвестицій, що має на меті створити єдиний реєстр проєктів і кращу інтеграцію проектних пропозицій у середньострокові рамки[9].

Інструменти управління сьогодні включають державні реєстри й казначейські системи для виконання платежів, аналітичні панелі й ВІ-рішення для моніторингу виконання бюджету, а також стандартизовані методики оцінки проєктів; одночасно триває поступова цифровізація процедур і впровадження систем для координації фінансування реконструкції та відновлення, що створює основу для більш автоматизованих робочих процесів у майбутньому[9].

Джерела даних, які лежать в основі бюджетних рішень – це адміністративні бази, такі як реєстри проєктів, державні закупівлі, інформація казначейства про платежі, макроекономічні дані та аналітика донорів і міжнародних фінансових інституцій. Інтеграція цих потоків в єдину інформаційну рамку лишається завданням, яке передбачає розвиток стандартів даних, інтероперабельних платформ і процедур забезпечення якості інформації[9].

Серед ключових проблем, що обмежують ефективність бюджетного та інвестиційного менеджменту – повільна реакція на економічні шоки і невелика гнучкість бюджетних рамок, сильна політична циклічність прийняття рішень, а також брак уніфікованих оперативних прогнозів і сценарних моделей, що унеможливорює швидке й узгоджене перерозподілення ресурсів у надзвичайних умовах. Це особливо помітно під час реконструкції та масштабного притоку зовнішніх фінансів, коли потрібно швидко балансувати між оперативними потребами та довгостроковими інвестиціями[9].

Перші кроки автоматизації й інтелектуалізації включають посилення прогнозування доходів і витрат, удосконалення систем моніторингу проєктів та створення централізованих інструментів для управління портфелем публічних інвестицій, звідси можна вивести, що ці ініціативи поки що більше спрямовані на покращення інформаційної інфраструктури та процедур, ніж на розгортання адаптивних агентних систем або повністю автоматизованих мультикритерійних оптимізаторів[9].

У сукупності це означає, що технічна база для переходу до більш адаптивного підходу – включно з даними, інституційною підтримкою донорів і початковими цифровими системами – вже існує, але для безпечного й прозорого застосування методів на кшталт reinforcement learning потрібні додаткові кроки з підвищення якості прогнозів, створення цифрових двійників і протоколів безпеки, а також інституційні гарантії людського контролю і інтерпретованих рішень.

За допомогою програмного забезпечення Shell 3.11.4 на мові програмування Python, було розроблено симулятивну програму, яка збирає дані, за допомогою API ключів, про економічні показники України і на основі них підводить методи інтеграції моделей, щоби оцінити, як Reinforcement-learning буде корисною в адаптації до процесів.

Аналітичний інструмент ініціюється з параметрами країни та часовим інтервалом 2015–2024рр. і може використовувати опціональні ключі для зовнішніх сервісів. Він спроектований для послідовного збору макро- та фіскальних часових рядів і подальшої оцінки готовності застосування підходів підкріплювального навчання до бюджетного й інвестиційного менеджменту.

Дохідні стрічки даних включають показники динаміки ВВП, інфляції, безробіття, відношення державного боргу до ВВП, баланс бюджету, доходи та видатки як частку ВВП, валове нагромадження, зовнішню торгівлю і приплив прямих іноземних інвестицій, а також серії міжнародних фінансових даних (поточний рахунок, резерви) і валютні курси; вибір цих змінних пояснюється їх роллю у формуванні простору станів, у якому приймаються фіскальні рішення, — вони одночасно описують попит, фіскальний простір, інвестиційний потенціал і зовнішні шоки. Механізм отримання даних реалізує повторні HTTP-запити до публічних API (World Bank, IMF, опційно FRED, Alpha Vantage, Quandl) з простими стратегіями повтору для стійкості до тимчасових збоїв. Підготовка даних зосереджена на синхронізації часових рядів і побудові базового датафрейму, де кожний індикатор виступає окремою колонкою.

Одна з ключових метрик – волатильність середовища, вимірюється стандартними відхиленнями для ряду макропоказників і підрахунком «шоків», як різких змін ВВП (наприклад, абсолютна зміна $>4\%$), після чого компоненти нормалізуються за практичними порогами і зважуються, використовується схема
$$\min_{\text{ВВП}} \frac{\text{ВВП}_{\text{вол}}}{3.0, 1.0} * 30,$$
 для вкладення в підсумковий бал волатильності, що дає інтерпретований чисельний внесок нестабільності в загальну готовність.

Оцінка складності простору станів базується на кількості доступних змінних, середній абсолютній кореляції між ними і коефіцієнті варіації для ключових серій. Застосовується логіка, за якою велика кількість незалежних або слабо корельованих змінних і висока варіація сигналізують

про нелінійність і високу розмірність, що підвищує потенційну корисність нелінійних політик підкріплювального навчання.

Багатство простору дій оцінюється через емпіричні діапазони фіскального маневру – різниця між максимальним і мінімальним значенням показника баланс/ВВП і амплітуда видатків, як частки ВВП –а також через середній рівень капіталовкладень. Великі діапазони дозволяють агенту знаходити значимі політичні варіанти, тоді як вузькі рамки знижують потенційну ефективність адаптивних стратегій. Метрика затримки винагороди вимірюється кореляціями з лагами між інвестиціями та зростанням (порівняння кореляції при лагах 0 і 1) та автокореляцією боргу.

Стохастичність охоплює непередбачуваність зовнішнього фінансування (коефіцієнт варіації ПП), волатильність торгівлі і середньорічні абсолютні зміни курсу валюти, причому кожен компонент нормалізується за заданими порогами і зважується у підсумковому балі непередбачуваності.

Інтегральна оцінка формується, як лінійна комбінація підіндексів за формулою

$$RL = 0,25V + 0.2C + 0.2A + 0.2D + 0.15S,$$

де кожен підіндекс є сумою нормалізованих внесків своїх підкомпонентів. В той же час підходи мають очевидні обмеження: річні агрегати втрачають внутрішньорічну динаміку, історичні асоціації не гарантують причинності, алгоритмічні ваги й пороги мають емпіричний характер, і відсутні формалізовані механізми контролю ризиків та людського втручання у прийняття остаточних рішень.

Результати показують на загальний індекс готовності 81.85 – це свідчить про те, що середовище має ті ознаки, за яких підходи підкріплювального навчання можуть принести реальну додану вартість, але потребують продуманого проектування й послідовного переходу через пілоти та валідацію. Висока оцінка волатильності (100) означає, що економічна кон'юнктура демонструє значні флуктуації й періодичні шоки – саме в таких умовах адаптивні політики, що вчаться на поточних сигналах, потенційно перевершують статичні правила. Паралельно висока складність простору станів і широкий простір дій (оцінки ~86 і ~90) вказують, що існує багато взаємопов'язаних змінних і достатній фіскальний маневр, щоб допустимі рішення могли істотно впливати на макроекономічні показники.

Нижча оцінка затримки винагороди (~44.7) говорить про те, що частина результатів політик проявляється досить оперативно або що лаги між інвестиціями й ростом у наявних даних не надто великі. Це значить, що архітектури, які поєднують коротко- та довгострокові цілі, матимуть практичну перевагу над чисто довгостроковими рішеннями. Висока стохастичність зовнішніх джерел фінансування і торгівлі підкреслює необхідність робити стратегії стійкими до шуму.

Таблиця 1

Результати проведеного аналізу

Категорія	Показник	Значення	Одиниця
ПІДСУМОК			
ФІНАЛЬНА ОЦІНКА	RL Readiness Score	81.85	/ 100
ІНТЕРПРЕТАЦІЯ	Рекомендація	ВИСОКА - RL дуже рекомендований	
КОМПОНЕНТИ (max 100)			
ВОЛАТИЛЬНІСТЬ	Оцінка компоненти	100.00	вага 25%
СКЛАДНІСТЬ	Оцінка компоненти	85.87	вага 20%
ПРОСТІР ДІЙ	Оцінка компоненти	89.60	вага 20%
ЗАТРИМКА	Оцінка компоненти	44.73	вага 20%
СТОХАСТИЧНІСТЬ	Оцінка компоненти	85.40	вага 15%
ДЕТАЛЬНІ МЕТРИКИ			
Волатильність	GDP volatility	10.47	%
Волатильність	Inflation volatility	12.86	%
Волатильність	Budget volatility	7.09	%
Волатильність	Economic shocks	5.00	шт
Складність	N variables	11.000	шт
Складність	Avg correlation	0.404	
Складність	GDP coef variation	5.537	
Простір дій	Fiscal maneuver range	18.18	% ВВП
Простір дій	Expenditure flexibility	32.50	% ВВП

Простір дій	Investment capacity	16.33	% ВВП
Затримка	Investment lag	0.000	років
Затримка	Debt persistence	0.618	
Стохастичність	FDI unpredictability	0.74	
Стохастичність	Trade volatility	12.07	%
Стохастичність	FX instability	7.70	

Створено на основі: [1,2,3,4,5,6,7,10]

Подальші кроки повинні локалізувати застосування: варто розпочинати з обмежених кейсів, таких як, управління портфелем капітальних видатків або розподіл між ключовими програмами відновлення, де можна налаштувати функцію винагороди, виконати симуляційні експерименти та порівняльну оцінку з класичними алгоритмами. Функція винагороди має чітко балансувати політичні пріоритети: зростання та соціальні KPI повинні балансуватися з фіскальною стійкістю через інструменти штрафів чи обмежень, а ваги треба калібрувати спільно з економістами та політиками за допомогою сценарного аналізу.

Для переходу від пілотів до операційного використання необхідні інституційні гарантії: формальні протоколи аудиту моделей, вимоги до прозорості та відстежування ризиків, юридичні обмеження на автоматичні рішення у публічних фінансах і план постійного моніторингу KPI. За наявності таких організаційних запобіжників і послідовного технічного пакету – що включає гібридні RL-архітектури, оцінку невизначеності, симуляційне тестування – висока готовність, зафіксована індексом, може трансформуватися у практичні вигоди: швидше реагування на шоки, економічно обґрунтовані пріоритетизації інвестицій і підвищення ефективності розподілу бюджетних ресурсів.

Список літературних джерел:

1. Халудило Т., Буртняк І. Вплив цифрової трансформації на ефективність управління малими та середніми підприємствами. Підприємництво та торгівля: сучасний стан і перспективи розвитку. 2025. С. 13–16. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/47599/183007.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 09.10.2025).
2. Alphavantage. API. URL: <https://www.alphavantage.co/support/#api-key> (дата звернення: 09.10.2025).
3. Fred. api_key. URL: https://fred.stlouisfed.org/docs/api/api_key.html (дата звернення: 09.10.2025).
4. IMF Data. API. URL: https://www.therealfeel.ai/apidocs/?utm_source=google_ad&utm_medium=cpc&utm_campaign=api_launch&utm_content=seo&utm_source=1&utm_gad_campaignid=23027105448&utm_gbraid=0AAAAA-_wHHai_Z4KNxnHCDDcDvKA1kCcH&utm_gclid=CjwKCAjwup3HBhAAEiwA7euZusK-Jj6MB6r5m-p54oVtH8mzczp3Ey-Qg9pmfAFNqf3Sz-ecN7ArL6xoCixMQAvD_BwE (дата звернення: 09.10.2025).
5. Khaludylo T., Burtnyak I. Model for economic crisis prediction: Computational methods and dynamic analysis. Mathematical Methods, Models and Information Technologies in Economics. 2025. С. 7–8. URL: <https://drive.google.com/file/d/1BZgCXeBLUATBjBthJDZqEzkZ2yZmWU2B/view> (дата звернення: 09.10.2025).
6. Learn Python. W3school. URL: <https://www.w3schools.com/python/default.asp> (дата звернення: 09.10.2025).
7. Nasdaq. API. URL: <https://data.nasdaq.com/> (дата звернення: 09.10.2025).
8. Organisation for Economic Co-operation and Development. Using Artificial Intelligence in Public Financial Management. 46th Annual Meeting of the Committee of Senior Budget Officials. 14.05.2024. URL: <https://one.oecd.org/document/GOV/SBO%282024%2914/en/pdf> (дата звернення: 09.10.2025).
9. Tohid A. Reinforcement Learning from Experience Feedback: Application to Economic Policy. International Monetary Fund. IMF Working Paper, Strategy, Policy and Review Department. 01.07.2024. URL: <https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WP/2024/English/wpia2024114-print-pdf> (дата звернення: 03.10.2025).
10. Ukraine's Capacity for Reconstruction to Advance with World Bank Support. World Bank. 07.11.2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/11/07/ukraines-capacity-for-reconstruction-to-advance-with-world-bank-support> (дата звернення: 08.10.2025).
11. Worldbank. API. URL: <https://data360.worldbank.org/en/api> (дата звернення: 09.10.2025).

Черненко Дар'я Ігорівна, бакалавр

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова

Науковий керівник – к.е.н., доцент Івашко Л. М.

ПОРІВНЯЛЬНА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОНЛАЙН-ПЛАТФОРМ КОРОТКОСТРОКОВОЇ ОРЕНДИ ЖИТЛА НА P2P-РИНКУ

Ринок P2P-оренди житла за останнє десятиліття перетворився на одну з ключових складових цифрової економіки у сфері туризму та короткострокового проживання. Основна відмінність цього сегмента полягає у безпосередній взаємодії між власником житла та орендарем, що здійснюється

через онлайн-платформи. Саме технологічна інфраструктура та рівень довіри до неї визначають конкурентоспроможність компаній у цій сфері.

На основі порівняльної оцінки ефективності ключових онлайн-платформ методом експертної оцінки було виявлено, що абсолютними лідерами ринку залишаються Airbnb та Booking.com, які демонструють найвищі показники за критеріями конверсії, довіри та функціональності. Їхні результати (4.8+ балів) свідчать про майже ідеальну відповідність вимогам електронної комерції. Висока ефективність цих компаній зумовлена комплексною інтеграцією сервісів бронювання, захищеними платіжними системами, широкими можливостями пошуку та багатомовною підтримкою користувачів.

Сегмент середніх за рівнем ефективності гравців (3.47–3.80 балів) представлений українськими платформами Doba.ua, Josti та Dobovo. Вони орієнтовані на внутрішній ринок короткострокової оренди, мають високий рівень технічної зручності, проте поступаються міжнародним конкурентам за асортиментом пропозицій і якістю клієнтської підтримки. Їхнім слабким місцем залишається недостатня мовна адаптація для іноземних користувачів і відсутність масштабної програми лояльності.

До категорії аутсайдерів (2.33–2.87 балів) віднесено OLX Недухомість, ЛУН/Flatfy та Reltor.ua. Їхня бізнес-модель є типовою для оголошень і агрегаторів, а не для повноцінних платформ електронної комерції. Транзакції у таких системах відбуваються поза сайтом, що призводить до низьких показників конверсії та безпеки. При цьому агрегатори, такі як ЛУН/Flatfy, отримують високі бали за асортиментом і пошуковою функціональністю, проте суттєво поступаються у сфері гарантування безпечних платежів.

Порівняльну оцінку зазначених платформ наведено в рис 1.

Загалом, аналіз підтверджує, що міжнародні гравці зосереджують свої інноваційні зусилля на підвищенні довіри та швидкості бронювання, тоді як українські компанії лише частково реалізують ці підходи.

Довіра та безпека є ключовими чинниками успіху у сегменті P2P-оренди житла. Компанії з високими показниками у цих категоріях інвестують у багаторівневу систему верифікації користувачів та об'єктів, а також у прозорі механізми формування рейтингів і відгуків. Airbnb та Booking.com виступають гарантом транзакцій, забезпечуючи захист коштів користувача до завершення проживання. Натомість агрегатори і класичні дошки оголошень практично не мають таких механізмів, що формує низький рівень довіри і високі ризики шахрайства.

Критерій	Airbnb	Booking.com	Doba.ua	OLX Недухомість	Dobovo	ЛУН/Flatfy	Josti	Reltor.ua
I. Основні критерії та функціональність								
1. Мовна підтримка	5	5	4	3	4	4	3	3
2. Асортимент пропозицій	5	5	4	4	3	4	2	3
3. Адаптивність/Мобільність	5	5	4	4	4	4	5	3
4. Зручність внутрішнього пошуку	5	5	4	3	4	5	4	3
II. Критерії конверсії та транзакцій								
5. Картографування/Воронка замовлення	5	5	4	2	4	3	4	2
6. Види та інтеграція оплати	5	5	4	2	4	3	3	2
7. Можливість швидкого бронювання	5	5	4	1	4	1	3	1
III. Критерії інформації та взаємодії								
8. Повнота інформації про об'єкт	5	5	4	3	4	4	4	3
9. Система відгуків та рейтингів	5	5	4	2	4	2	3	2
10. Контактні дані/Комунікація	4	5	3	3	3	3	4	3
11. Інтеграція із соцмережами	4	4	3	2	3	2	3	2
12. Дизайн та юзабіліті (UX/UI)	5	4	4	3	4	4	4	3
IV. Додаткові критерії								
13. Наявність особистого кабінету	5	5	4	4	4	2	4	3
14. Наявність акцій та знижок	4	5	3	2	3	1	2	1
15. Інструменти безпеки/Верифікація	5	5	4	2	4	1	4	1
СУМА БАЛІВ (Макс. 75)	72	73	57	40	56	43	52	35
СЕРЕДНІЙ БАЛ	4,80	4,87	3,80	2,67	3,73	2,87	3,47	2,33

Рис 1. Порівняльна оцінка P2P-платформ оренди житла. (Джерело: розроблена автором на основі [1-8])

Діаграма, що зображує порівняльну оцінку аналізованих платформ, наведено на рисунку 2.

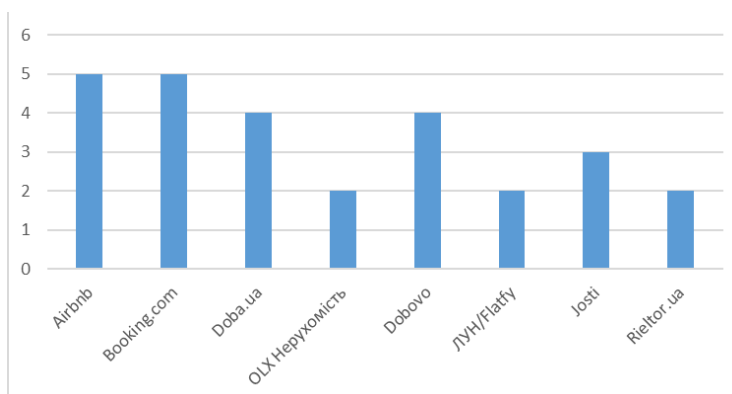


Рис. 2. Оцінка системи відгуків і рейтингів. (Джерело: розроблена автором на основі [1-8])

Конверсійні елементи — тобто етапи, які впливають на прийняття рішення про бронювання, — виявили значну різницю між платформами. На діаграмах, побудованих за даними Excel-аналізу, видно, що функції миттєвого бронювання, автоматичної оплати та інтегрованих чатів напряду підвищують частку завершених угод. Саме тому компанії, які впровадили швидке бронювання та безпечні платежі, демонструють значно вищу ефективність залучення клієнтів.

На рисунках 2-5 можна побачити діаграми, що зображують порівняльну оцінку аналізованих платформ P2P-оренди житла.

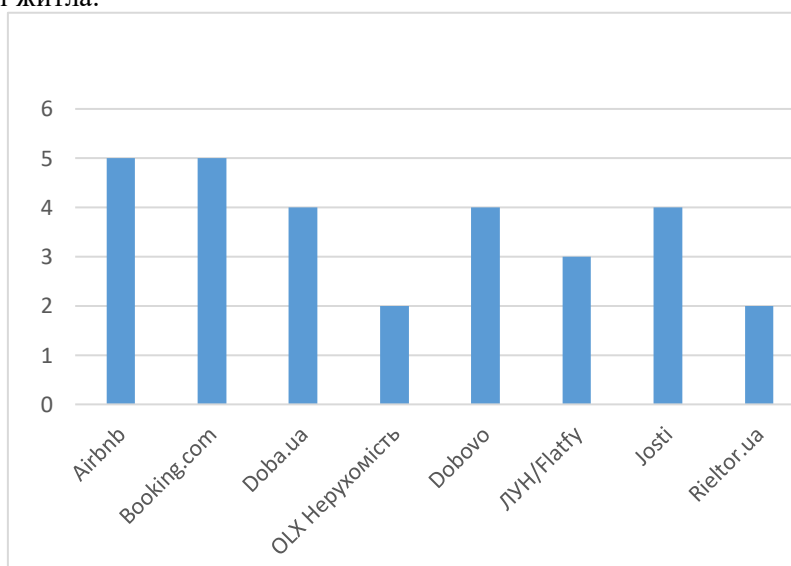


Рис.3. Оцінка воронки замовлень.. (Джерело: розроблена автором на основі [1-8])

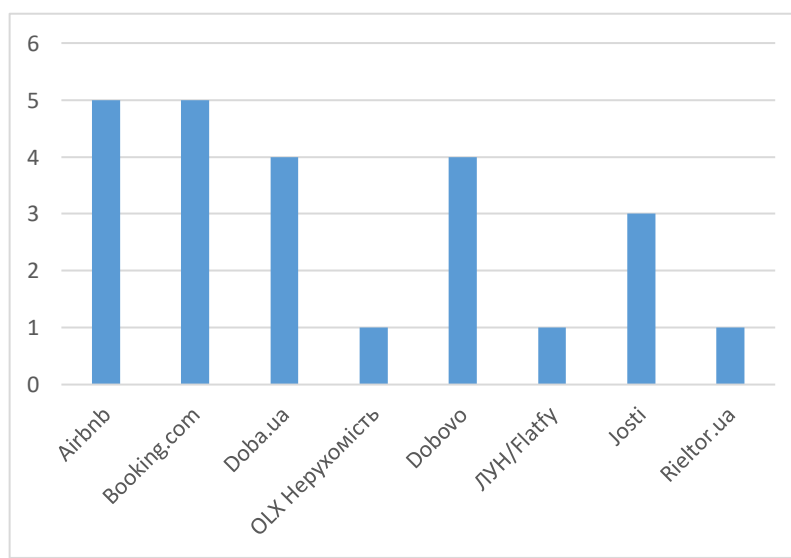


Рис.4. Оцінка можливості швидкого бронювання. (Джерело: розроблена автором на основі [1-8])

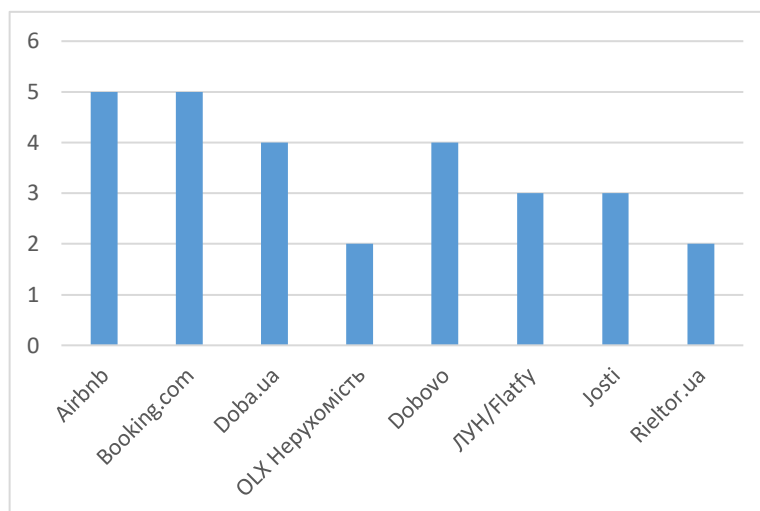


Рис.5. Оцінка видів та інтеграції оплати. (Джерело: розроблена автором на основі [1-8])

Airbnb залишається найяскравішим прикладом успішної глобальної платформи P2P-оренди. Її сильні сторони полягають у потужному бренді, унікальній бізнес-моделі, широкому виборі пропозицій і високотехнологічній інфраструктурі. Компанія використовує мережевий ефект, залучаючи дедалі більше господарів і гостей, що створює ефект самопосилення.

Водночас певні внутрішні слабкості, такі як залежність від господарів, проблеми з контролем якості та ризики репутаційних втрат, залишаються актуальними. Попри систему відгуків і верифікацій, Airbnb не може гарантувати абсолютну стандартизацію якості на всіх об'єктах. Також значна частка прибутку компанії залежить від окремих регіонів, зокрема Північної Америки, що створює географічну вразливість.

Можливості розвитку для Airbnb полягають у подальшій експансії на ринки, що розвиваються, розширенні сегменту «Враження» (додаткових сервісів і заходів від місцевих жителів) та у використанні нових технологій, таких як штучний інтелект і Інтернет речей, для персоналізації досвіду користувача. Головними загрозами залишаються регуляторний тиск з боку місцевих органів влади, посилення конкуренції з боку готельних мереж і ризики кібербезпеки.

Порівняльний аналіз практик провідних платформ дозволяє виділити кілька стратегічних напрямів, що визначають їхній успіх. Одним із ключових є миттєве бронювання, що мінімізує час між пошуком і підтвердженням замовлення. Airbnb і Booking.com демонструють, що впровадження такої функції підвищує конверсію в середньому на 20–30%.

Другим важливим елементом є ефективна комунікація з користувачами. Сервіси, що мають цілодобову омніканальну підтримку та внутрішні чати, досягають вищих рівнів задоволеності клієнтів. Це також підвищує прозорість і безпечність угод, адже комунікація фіксується в межах платформи.

Третім напрямом є система лояльності та акцій. Платформи, які активно застосовують персоналізовані знижки та бонусні програми, зокрема Booking.com, утримують клієнтів значно довше. Українським компаніям варто орієнтуватися на цей досвід, створюючи програми лояльності з накопиченням бонусів і сезонними пропозиціями.

Не менш важливою складовою успіху є верифікація користувачів і безпека угод. Найефективнішими практиками визнано комплексну перевірку власників і об'єктів, включно з підтвердженням документів, геолокації та автентичності фотографій. Такі рішення суттєво знижують рівень шахрайства і підвищують довіру до сервісу.

Rieltor.ua, як один з найпопулярніших українських агрегаторів оголошень, стикається з низькими показниками конверсії та безпеки через відсутність ключових елементів електронної комерції. Для підвищення ефективності платформи необхідно здійснити перехід від моделі оголошень до моделі маркетплейсу. Це передбачає створення захищеного платіжного шлюзу, впровадження системи миттєвого бронювання, двоетапної верифікації користувачів і об'єктів, а також появу рейтингової системи відгуків.

Згідно з прогнозними розрахунками, впровадження навіть частини цих інструментів здатне збільшити конверсію платформи на 25–35%, а рівень довіри користувачів — удвічі. Додатковим драйвером розвитку може стати створення системи «спеціальних пропозицій» та інтеграція автоматизованих акцій типу «Last minute deals», що допоможе стимулювати попит у низький сезон.

Таким чином, модернізація Rieltor.ua має відбуватися в напрямку підвищення технологічної функціональності, покращення користувацького досвіду і запровадження соціальних доказів довіри — трьох головних чинників успіху електронних маркетплейсів.

Отже, ринок P2P-оренди житла перебуває у фазі активного зростання та технологічної трансформації. Його майбутнє визначатимуть рівень цифровізації, ступінь довіри користувачів і швидкість адаптації до нових моделей поведінки споживачів. Досвід лідерів, таких як Airbnb та Booking.com, демонструє, що саме інвестиції у безпеку, зручність і персоналізацію формують довгострокову конкурентну перевагу. Для українських компаній цей ринок залишається перспективним, проте вимагатиме глибокої модернізації технологічних і сервісних рішень, аби стати повноцінними учасниками глобальної екосистеми P2P-оренди.

Список літературних джерел:

1. Airbnb. URL: <https://www.airbnb.com.ua/> (дата звернення 17.10.2025).
2. Booking.com. URL: <https://www.booking.com/index.uk.html> (дата звернення 17.10.2025).
3. Doba.ua. URL: <https://doba.ua/> (дата звернення 17.10.2025).
4. OLX Недухомість. URL: <https://www.olx.ua/uk/nedvizhimost/> (дата звернення 17.10.2025).
5. Dobovo. URL: <https://www.dobovo.com.ua/> (дата звернення 17.10.2025).
6. Rieltor.ua. URL: <https://rieltor.ua/> (дата звернення 17.10.2025).
7. Josti. URL: <https://www.josti.com.ua/> (дата звернення 17.10.2025).
8. Flatfy. URL: <https://flatfy.ua/uk/> (дата звернення 17.10.2025).

Шевченко Володимир Володимирович, аспірант
ПВНЗ «Європейський університет», м. Київ.
Науковий керівник - д.е.н., професор Гаврилюк О.В.

АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В AGILE-КОМАНДАХ ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОСТІ ІТ-СЕКТОРУ

Український ІТ-сектор працює в умовах високої турбулентності, що зумовлено поєднанням безпекових ризиків, коливань попиту на глобальних ринках та прискоренням цифрових інновацій. Додатковим викликом є постійна загроза кіберінцидентів, релокація персоналу та посилена конкуренція за висококваліфіковані кадри. Попри це, галузь залишається одним із ключових драйверів економіки: вона забезпечує 3-4% ВВП, стабільний валютний дохід за рахунок експорту послуг та створює робочі місця для десятків тисяч спеціалістів із високим рівнем компетентності[1]. В умовах війни ІТ-компанії стали не лише економічними агентами, а й важливими учасниками суспільних процесів - підтримують оборонні ініціативи, волонтерські проекти та цифровізацію державних послуг. Це свідчить про стратегічну роль галузі як у внутрішній економічній стабільності, так і у зміцненні міжнародних позицій України.

Турбулентність ринку посилюється швидкими змінами технологічних трендів. Хмарні сервіси, штучний інтелект і low-code рішення скорочують життєвий цикл продуктів і вимагають від компаній оперативно змінювати бізнес-моделі. Конкурентоспроможність тепер залежить не стільки від доступу до капіталу, скільки від здатності організації швидко навчатися, накопичувати нові знання та масштабувати успішні практики. У такому середовищі найбільшою цінністю стає організаційна стійкість, під якою розуміють здатність компаній зберігати стабільність ключових процесів та одночасно адаптувати управлінські моделі до нових умов.

Класичні директивні підходи, що базуються на жорсткій ієрархії та централізованому ухваленні рішень, демонструють низьку ефективність у середовищі, яке змінюється практично щотижня. Вони супроводжуються високими транзакційними витратами координації, уповільненою реакцією на зовнішні обмеження, складністю масштабування рішень і відсутністю стимулювання ініціативності команд. У результаті організації втрачають здатність до стратегічного маневру, гальмують процес прийняття рішень і знижують рівень довіри як усередині колективів, так і серед клієнтів.

На противагу цьому, Agile-підхід формує принципово іншу управлінську логіку. Він ґрунтується на коротких ітераціях, ранній перевірці гіпотез, прозорих метриках і фокусі на створенні цінності для стейкхолдерів. Agile підсилює здатність організацій до гнучкого реагування, скорочує час

виходу продукту на ринок і робить компанії менш вразливими до зовнішніх шоків. Крім того, він створює умови для формування культури постійного навчання та міжфункціональної взаємодії, що особливо важливо у період високої невизначеності.

Водночас численні дослідження доводять, що ефективність впровадження Agile значною мірою залежить від стилю лідерства [2, 3]. Лідери, які обмежуються лише директивними практиками, рідко досягають стійких результатів, оскільки не враховують потреби команди в автономії та розвитку. Натомість адаптивні лідери здатні поєднувати стратегічне бачення з гнучкими методами управління, стимулювати інновації та підтримувати мотивацію персоналу. Саме тому дослідження адаптивного лідерства у контексті Agile-трансформацій має особливу актуальність для українських ІТ-компаній, які працюють у кризових і посткризових умовах.

Метою дослідження є визначення ролі адаптивного лідерства в Agile-командах як ключового чинника формування організаційної стійкості ІТ-сектору України. Актуальність цього завдання зумовлена тим, що ефективність цифрових компаній у сучасних умовах залежить не лише від технологічних інновацій, а й від здатності управлінців забезпечувати баланс між гнучкістю процесів та передбачуваністю результатів. Для досягнення поставленої мети було визначено низку конкретних завдань: ідентифікувати вплив стилів управління на продуктивність Agile-команд; дослідити взаємозв'язок між мотиваційними чинниками персоналу та якістю виконання завдань; оцінити практики адаптивного лідерства у міжнародному та вітчизняному контекстах; а також сформулювати практичні рекомендації щодо зміцнення стійкості організацій до зовнішніх викликів у кризових та посткризових умовах.

Методологія дослідження ґрунтується на системному підході, що дозволяє поєднати стратегічний, організаційний та операційний рівні аналізу. Використано міждисциплінарний набір методів. По-перше, проведено огляд та аналіз наукових публікацій з питань Agile-менеджменту та теорії лідерства, що дало можливість окреслити існуючі підходи до проблеми. По-друге, здійснено кейс-аналіз міжнародної ІТ-компанії у 2013–2025 роках, який забезпечив емпіричне підтвердження впливу адаптивних стилів керівництва на результативність проєктів. По-третє, застосовано контент-аналіз управлінських артефактів (беклогів, дорожніх карт, звітів ретроспектив), що дозволило простежити динаміку змін у командній взаємодії та прийнятті рішень. Для кількісної оцінки ефективності використано ключові індикатори: velocity як показник швидкості постачання інкрементів продукту, CSAT для вимірювання рівня задоволеності клієнтів та eNPS як інструмент визначення рівня залученості й лояльності персоналу. Поєднання якісних та кількісних методів забезпечило цілісне бачення досліджуваної проблематики.

Аналіз даних показав, що перехід до адаптивного стилю лідерства супроводжувався істотним зростанням ключових показників ефективності командної роботи. Зокрема, метрика velocity зростала в середньому на 15–20% у періоди, коли керівники делегували повноваження та створювали умови для автономії команд. Це пояснюється більш узгодженим розподілом завдань, підвищенням мотивації виконавців і зменшенням часу на комунікаційні узгодження. Крім того, CSAT (Customer Satisfaction Score) у такі періоди підвищувався на 10–12%, що свідчить про зростання задоволеності клієнтів швидкістю та якістю постачання продукту. Аналіз eNPS (Employee Net Promoter Score) також виявив позитивну динаміку: у командах, де застосовували адаптивні практики лідерства, він зростав від середніх значень (10–15) до високих (30 і більше). Це відображає зростання внутрішньої довіри, командної згуртованості та залученості співробітників.

Більш глибокий аналіз виявив, що позитивні зміни у продуктивності не були випадковими. Вони відбувалися системно, у різних командах і на різних етапах життєвого циклу продуктів. Зростання velocity відбувалося завдяки скороченню кількості «завислих» завдань та швидшому узгодженню пріоритетів. Клієнтські метрики підтвердили кореляцію між якістю лідерства та рівнем задоволеності: у проєктах із вираженим адаптивним стилем кількість повторних звернень скорочувалася, а відгуки користувачів ставали більш позитивними. Водночас внутрішні опитування персоналу за методикою eNPS засвідчили, що команди з адаптивними керівниками були більш схильні рекомендувати компанію як місце роботи, що створює додатковий ефект у вигляді зниження плинності кадрів.

У той же час, коли застосовувався директивний стиль управління або практикувався мікроменеджмент, спостерігалось протилежне: velocity знижувався на 10–15%, CSAT падав у середньому на 8–10%, а eNPS демонстрував негативні значення. Зростала кількість незавершених завдань, виникали конфлікти між командами, а якість релізів помітно погіршувалася. Це узгоджується з висновками сучасних досліджень, які доводять, що стиль лідерства є визначальним чинником результативності Agile-команд [3; 4].

Особливо показовим було порівняння динаміки у різних проектах однієї компанії: у командах із сильними адаптивними лідерами терміни реалізації скорочувалися на 25–30%, тоді як у командах із жорстким контролем затримки зростали, а рівень дефектності релізів був вищим. Це підтверджує, що ефект від адаптивного лідерства не є ізольованим, а поширюється на всю систему управління, включаючи якість продукту, задоволеність клієнтів і стратегічну стійкість компанії. Таким чином, практики адаптивного лідерства забезпечують мультиплікативний ефект: одночасне зростання продуктивності, зниження рівня ризиків та покращення якості взаємодії зі стейкхолдерами.

Отримані результати підтверджують положення сучасної теорії лідерства, згідно з якою адаптивні підходи дозволяють організаціям ефективніше реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища [2]. Практики прозорості - регулярні огляди беклогів, демонстрації інкрементів, стандартизовані критерії готовності - зменшували інформаційні розриви, що сприяло зростанню продуктивності та зниженню кількості дефектів. Водночас короткі ітерації та рання перевірка гіпотез давали змогу знижувати ризики стратегічних помилок.

Важливим аспектом є взаємозв'язок між поведінковими змінами всередині команд та організаційними результатами. Як показали емпіричні дані, поліпшення показника eNPS зазвичай передувало зростанню velocity. Це означає, що підвищення довіри, якості комунікацій та внутрішньої згуртованості спочатку змінює поведінкові патерни, і лише після цього проявляється у зростанні продуктивності. Така динаміка узгоджується з дослідженнями про вплив організаційної культури на інноваційну спроможність і стійкість компаній [4].

Крім того, результати підтверджують міжнародний досвід. У США та країнах ЄС поширюється практика servant leadership, де керівник виступає фасилітатором, а не контролером [2]. В Індії адаптивне лідерство активно застосовується в масштабованих Agile-проектах, що дозволило значно знизити плинність кадрів. У Скандинавських країнах цей стиль використовується навіть у державному управлінні цифровими сервісами, де поєднання гнучкості та прозорості стало важливим чинником довіри суспільства до електронних послуг. Українські компанії, з огляду на виклики воєнної агресії та нестабільності, потребують інтеграції цих підходів у власні системи управління, що зробить їх більш стійкими та конкурентоспроможними на глобальних ринках.

Таким чином, адаптивне лідерство є не лише внутрішнім чинником ефективності команди, але й важливим елементом стратегічного управління компанією, який визначає здатність організацій до інноваційного розвитку та виживання у кризових умовах.

Окремого значення набували мотиваційні аспекти. Адаптивні лідери акцентували увагу на внутрішніх драйверах - автономії, майстерності та залученості до місії організації. Це підвищувало стійкість колективів у стресові періоди та сприяло формуванню довіри. Емпіричні дані свідчать, що зміни у поведінкових та комунікаційних паттернах команд зазвичай передують зростанню продуктивності, що пояснює часові лаги між підвищенням eNPS та поліпшенням velocity. З позицій інноваційного менеджменту адаптивне лідерство знижує вартість експериментів, оскільки швидке створення прототипів та MVP дозволяє частіше перевіряти гіпотези ринку і тим самим зменшувати стратегічні ризики. Для українських компаній особливо важливо інституціоналізувати практики навчання - ретроспективи, внутрішні семінари, професійні спільноти, що формують єдині стандарти управління і сприяють масштабуванню рішень.

Загальний аналіз отриманих результатів дозволяє зробити висновок, що ефект від впровадження адаптивного стилю управління є комплексним і проявляється не лише у зростанні продуктивності команд чи покращенні задоволеності клієнтів, а й у посиленні стратегічної стійкості організацій. Поєднання кількісних показників (velocity, CSAT, eNPS) з якісними характеристиками командної взаємодії виявило чітку залежність: зміни у стилі лідерства здатні формувати довготривалі управлінські переваги та створювати основу для інституціоналізації гнучких практик на рівні всієї компанії. Важливо, що ця тенденція підтверджується як у локальних кейсах, так і в міжнародних практиках, що підкреслює універсальність підходу. Особливого значення вона набуває в умовах військової агресії та післявоєнної відбудови, коли стійкість бізнесу стає критично важливим фактором для збереження людського капіталу, інноваційного потенціалу та інтеграції України у світову економіку.

Адаптивне лідерство в Agile-командах виступає ключовим чинником формування організаційної стійкості IT-сектору України. Воно дозволяє синхронізувати стратегічний, організаційний та операційний рівні управління, створює культуру автономії й безперервного навчання та забезпечує вищу передбачуваність результатів. На відміну від директивних моделей, які орієнтовані на контроль дій, адаптивний стиль спрямований на досягнення результатів, використання даних для ухвалення рішень та мінімізацію «вартості помилки».

Практичні рекомендації для українських компаній полягають у впровадженні програм розвитку лідерських компетенцій із фокусом на ситуаційне мислення, фасилітацію та коучинг, а також у закріпленні прозорих правил пріоритизації проєктів і регулярних оглядів портфеля ініціатив. Важливим є інтегрування Agile-метрик у фінансове планування, де velocity, NPS і дефектність повинні бути прямо пов'язані з ROI та маржинальністю, що дозволить приймати більш обґрунтовані інвестиційні рішення [4].

Перспективними напрямками подальших досліджень є кількісне моделювання впливу адаптивного лідерства на ключові бізнес-метрики, компаративний аналіз українських і міжнародних компаній, а також вивчення синергії адаптивних підходів із застосуванням штучного інтелекту для управління ризиками та прогнозування результатів. Таким чином, адаптивне лідерство не лише підвищує ефективність Agile-команд, але й формує фундамент для інноваційної трансформації економіки України у поствоєнний період.

Список літературних джерел

1. Fintech Insider. Як розвивався IT-сектор України в 2024 році: ключові цифри та факти. 2024. URL: <https://fintechinsider.com.ua/yak-rozvyvavsya-it-sektor-ukrayiny-v-2024-roczki-klyuchovi-cyfyry-ta-fakty/> (дата звернення: 03.10.2025).
2. Denning S. The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. New York: AMACOM, 2021. 280 p.
3. Moe N. B., Šmite D., Paasivaara M., Lassenius C. Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. Empirical Software Engineering. 2021. Vol. 26(1). P. 101. URL: <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3> (дата звернення: 03.10.2025).
4. Uludağ O., Kleeaus M., Schneider K., Hauder M. Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. Journal of Systems and Software. 2021. Vol. 172. Article ID 110841. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111473> (дата звернення: 03.10.2025).

Наукове видання

*Збірник матеріалів
IX Всеукраїнської науково-практичної
інтернет-конференції*

«ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ У СОЦІАЛЬНІЙ ТА ЕКОНОМІЧНІЙ
СФЕРАХ УКРАЇНИ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА»

20 жовтня 2025 р.

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
Факультет економіки та управління
Кафедра управління