МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ (УКРАЇНА)

Інститут економіки та менеджменту

Інститут гуманітарної підготовки та державного управління

За участю:

Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)
Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)
Київський національний університет технологій та дизайну (Україна)
Поліський національний університет (Україна)
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця (Україна)
Херсонський національний технічний університет (Україна)
Хмельницький національний університет (Україна)
Українська асоціація з розвитку менеджменту та бізнес-освіти (Україна)
Познанська політехніка (м. Познань, Республіка Польща)
Сілезька політехніка (м. Глівіце, Республіка Польща)
Академія гірничо-металургійна імені Станіслава
Сташіца (м. Краків, Республіка Польща)
Казахський агротехнічний університет імені Сакена Сейфулліна (м. Астана, Республіка Казахстан)
Технічний університет Клуж-Напока (м. Бая-Маре, Румунія)
Вільнюський технічний університет імені Гедимінаса (м. Вільнюс, Литва)
Університет бізнесу в Катовіцах (м. Катовіце, Польща)

VIII Міжнародна науково-практична конференція

«ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗЕВИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ»

24-25 вересня 2026 року

УДК 005.21(06)+332.1(06)

Т-33 Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем (Івано-Франківськ, 24-25 вересня 2026 року): Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2026. 977 с.

Рецензенти:

Іванна ЗАПУХЛЯК, д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту адміністрування ІФНТУНГ

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ, д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму Поліського національного університету

Олена БАЧИНСЬКА, к.е.н., завідувач відділу аспірантури НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

Рекомендовано вченою радою університету
(протокол №15/706 від 30.09.2026 року)

Матеріали друкуються в авторській редакції. Відповідальність за змістовне наповнення, науковий рівень, наявність плагіату, автентичність цитат, правильність оформлення посилань, грамотність тощо несуть автори поданих матеріалів.

ISBN 978–966–694–554–2

Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем» містять результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених щодо питань наукового пошуку шляхів вирішення актуальних наукових і практичних проблем стратегічного розвитку підприємств, організацій, органів місцевого самоврядування в умовах сучасних викликів,

Матеріали будуть корисними для науковців та практикуючих фахівців у галузі менеджменту та адміністрування, керівників підприємств, організацій, бізнесу, інституцій громадянського суспільства, викладачів вищої школи, аспірантів, магістрантів, студентів та усіх, кого цікавлять питання сучасного менеджменту.

ISBN 978–966–694–554–2

© Колектив авторів, 2026
© ІФНТУНГ, 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1 **Тенденції та пріоритети розвитку сучасних галузевих та регіональних суспільних систем**	
Альбощій Олександр Васильович УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ГАЛУЗЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ	27
Башинський Ігор Анатолійович ЗАСТОСУВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ (NUDGING) У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ	30
Бела Олександр Олександрович РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	33
Бондар Володимир Тимофійович БЕЗПЕКОВА СКЛАДОВА СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО ПОРЯДКУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ВИМІР	37
Брич Леся Володимирівна ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТУВАННЯМ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ	40
Бублинська Яна Сергіївна, Овецька Ольга Валеріївна РИЗИКИ ТА ЕКОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ (НА ПРИКЛАДІ «WHALE» ТА «THE LINE»)	42
Бурлака Віталіна Євгенівна, Міщинська Ірина Володимирівна ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕВИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	46
Буряк І.О. РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЯК ПРІОРИТЕТ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ	48
Вальчишин Галина Ігорівна ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ	50
Вашай Юлія Володимирівна ГЕОЕКОНОМІЧНА ФРАГМЕНТАЦІЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ НА ГЛОБАЛЬНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ	53
Вітюк Олександр Олегович ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЄЮ В УКРАЇНІ: КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ БЕЗПЕЦІ	56

Войченко Тетяна Олександрівна, Семенова Дар'я Сергіївна, Смирнова Наталія Максимівна ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВИДІВ ПАЛИВА В ТРАНСПОРТНІЙ ЛОГІСТИЦІ: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	59
Petro Gudz, Maryna Gudz, Karina Levchenko ECOSYSTEM APPROACH TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS	62
Гавкалова Наталія Леонідівна, Чень Хуан УПРАВЛІННЯ ЗЕЛЕНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ГАЛУЗЕВИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ	64
Галюк Ірина Богданівна МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ НАФТОГАЗОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	67
Alina Hlushko STRATEGIC FOUNDATIONS OF ADAPTIVE ENERGY SECURITY MANAGEMENT IN UKRAINE AMID ENERGY SYSTEM TRANSFORMATION	69
Гончар Вікторія Василівна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	73
Грудницький Василь Миколайович КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИЙ ВИМІР	76
Павленко Олена Олександрівна, Діцман Ксенія Дмитрівна ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРІОРІТЕТИ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІЇ В СУЧАСНИХ ГАЛУЗЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ СУСІЛЬНИХ СИСТЕМАХ	79
Дарушин Олександр Володимирович СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ З РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРНОГО СЕКТОРУ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ	82
Дворник Ірина Вікторівна ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СИСТЕМІ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ	85
Дейнека Олександр Георгійович МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	87
Демченко Володимир Миколайович ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЛОГІКА ПЕРСПЕКТИВНИХ ЗМІН У ДЕРЖАВНІЙ МОВІ	90
Дзьоба Олег Григорович ВИКОРИСТАННЯ ПЛАТФОРМИ ENTSOG В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РИНКУ ПРИРОДНОГО ГАЗУ	93
Диха Валерій Валерійович, Диха Марія Василівна ЗЕЛЕНІ ЛОГІСТИЧНІ ПРАКТИКИ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ У МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ	97

Єрмоленко Олексій Анатолійович, Грачова Яна Петрівна ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ	100
Зелінська Галина Олексіївна РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ В УКРАЇНІ: СЬОГОДЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	105
Івашко Лариса Михайлівна УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ	108
Івченко Максим Романович ІНТЕГРАЦІЯ БОЙОВОГО ДОСВІДУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВИХ ФАХІВЦІВ	112
Карпа Марта Іванівна, Паєнок Андрій Миколайович СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	115
Кирдяк Владислав Андрійович, Кісь Святослав Ярославович РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ БУДІВЕЛЬНОГО СЕРВІСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ	118
Кіцак Тарас Миколайович АРХІТЕКТОНІЧНИЙ ПІДХІД ДО ІНЖИНІРИНГУ ТА РЕІНЖИНІРИНГУ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	121
Клочко Вадим Сергійович, Круглов Віталій Вікторович РОЛЬ ВІКУ В АДАПТАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ ДО ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	123
Компанієць Вікторія Віталіївна РОЗВИТОК ГАЛУЗІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: ГОЛОВНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПОБУДОВА ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ТА АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	125
Краля Вікторія Григорівна, Іванова Юлія Андріївна ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ	129
Olena Kryvopyshyna, Larysa Shchekhovska GREEN TRANSFORMATION OF LOGISTICS SERVICE PROVIDERS	132
Кривуненко Максим Аркадійович РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЯК СКЛАДОВОЇ СУЧАСНОЇ СУСПІЛЬНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	135
Кузнєцова Тетяна Володимирівна, Адамчук Тетяна Леонідівна ЗАГАЛЬНА МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	138
Рябоконь Ольга Володимирівна ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ	141
Луцькова Вікторія Анатоліївна, Ткачук Єлізавета Вячеславівна ЕКОНОМІЧНА ДОСТУПНІСТЬ ПРОДОВОЛЬСТВА ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ І ГЕОПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ	144

Roman Martyniuk, Oleksii Datsiuk, Tetiana Khomych THE ROLE OF THE PRESIDENT OF UKRAINE IN THE SPHERE OF NATIONAL SECURITY AND DEFENSE AS REFLECTED IN THE DECISIONS OF THE CONSTITUTIONAL COURT OF UKRAINE	146
Мак Михайло Володимирович WARGAME UA ТА СИСТЕМА «ДЕЛЬТА» ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ СУЧАСНОГО КОМАНДИРА	150
Малашенко Вікторія Юріївна, Міщинська Ірина Володимирівна ОСОБЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	152
Метошоп Ірина Михайлівна, Коновець Сергій Олександрович АДАПТАЦІЯ ГАЗОТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДО ВИМОГ REPOWEREU ТА FIT FOR 55	154
Метошоп Ірина Михайлівна, Петрів Назарій Сергійович ФУНКЦІОНАЛЬНА КЛАСИФІКАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АВТОНОМНИХ МІКРОМЕРЕЖ	157
Напльоков Юрій Васильович СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ ЗВ'ЯЗКІВ	161
Невмержицький Дмитрій Сергійович CONTEXT ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT OF THE ENERGY SECTOR	166
Новікова Віра Валеріївна МОБІЛЬНІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ДОМЕНІВ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ	168
Олюха Віталій Георгійович ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО РЕГЛАМЕНТУ КОМІСІЇ (ЄС) № 1307/2014 У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ІНВЕСТУВАННЯ	170
Остапенко Роман Миколайович, Луценко Олена Анатоліївна ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗЕВИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ	173
Петрова Кутня Олена ФІЗИЧНІ ОБМЕЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	176
Пилипченко Олег Олександрович МІГРАЦІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	179
Пойда Сергій Андрійович, Поважук Олена Петрівна ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ	182
Полянська Алла Степанівна, Пазиніч Юлія Миколаївна НОВА ПАРАДИГМА БЕЗПЕКИ: ВІД ЗАХИСТУ ВІД ЗАГРОЗ ДО СТІЙКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ	185

Поступна Олена Вікторівна СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМИ СУСПІЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ	188
Проць Роман Романович СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГІЇ	191
Пташник Олександра Іванівна СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ	193
Расулова Алла Миколаївна, Дмитрик Діана Іванівна PHYGITAL-МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ В ІВЕНТ-ІНДУСТРІЇ	195
Рзаєв Дмитро Олександрович ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ГАЛУЗЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ	198
Рудик Наталія Василівна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ: ГАЛУЗЕВИЙ І РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІРИ	202
Рябцев Геннадій Леонідович КЛЮЧОВІ ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	206
Свічкар О. І. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	210
Severchenko Melaniia Oleksiivna, Hromova Olena Volodymyrivna DIGITAL TRANSFORMATION OF INDUSTRY AS A DRIVER OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS BETWEEN UKRAINE AND BULGARIA	212
Северченко Неоніла Олексіївна, Сторожилова Уляна Леонідівна КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ	215
Сидорко Валерія Сергіївна, Овсієнко О. В. ПРІОРІТЕТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ	218
Скляр Олександр Сергійович, Іванчо Ігор Сергійович, Зосим Руслана Сергіївна СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ В УМОВАХ СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ	221
Слободян Олександр ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ: ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ, СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	224
Снідалова Віталіна Володимирівна, Гуторова Олена Олександрівна ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ	227
Соснін Артем Олексійович ЗМІЦНЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ	230

Ткаченко Андрій Анатолійович, Петров Валентин Володимирович СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ	232
Ткаченко Сергій Михайлович ВПЛИВ ВІЙНИ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АГРОСЕКТОРУ УКРАЇНИ	235
Тодоровська Софія Романівна, Назаренко Марина Олександрівна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	237
Турчин Андрій Миколайович СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ	240
Fedorovych Iryna RESILIENCE OF OIL AND GAS ENTERPRISE INFRASTRUCTURE UNDER POLYCRISIS CONDITIONS: VECTORS OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY	244
Фроленкова Надія Анатоліївна ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ІНТЕГРОВАНОГО РЕСУРСОКОРИСТУВАННЯ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ	246
Царалунга Ігор Вікторович ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ПІД ВПЛИВОМ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЇ В УКРАЇНУ	249
Чебан Юлія Юріївна, Корньова Вікторія Юріївна ТРАНСФОРМАЦІЯ СКЛАДСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ	251
Чемерис Юрій Станіславович ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ В СИСТЕМІ ПРІОРИТЕТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ТА ГАЛУЗЕВИХ СИСТЕМ	254
Червінець Дмитро Романович СЦЕНАРНЕ УПРАВЛІННЯ АРХІТЕКТУРОЮ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ	258
Черній Андрій Ігорович, Крихтіна Юлія Олександрівна ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ВИСОКОШВИДКІСНОГО ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ	260
Шевченко Любов Василівна АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	263
Шевчук Олександра Олегівна ФОРМУВАННЯ МОВНОЇ СВІДОМОСТІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ-ПРИКОРДОННИКІВ У КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	266
Школьний Олександр Олексійович СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ	269
Щербачук Олександр Миколайович СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВО-ТОПОГРАФІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ	271

Юрчук Наталія Петрівна УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	273
Янишин Руслан Ігорович УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ	276
Яременко Олександр Іванович, Цюпра Тетяна Володимирівна, Калина Вікторія Степанівна РОЛЬ НЕКОМЕРЦІЙНОГО СЕКТОРУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЗАГАЛЬНОГО ІНТЕРЕСУ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ	278
Яцюк Сергій Володимирович КОГНІТИВНІ УПЕРЕДЖЕННЯ У ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	281
СЕКЦІЯ 2 **Стратегічне управління економічними, фінансовими, маркетинговими та туристичними ресурсами в галузевих і регіональних суспільних системах**	
Баланюк Іван Федорович, Іваночко Богдан Романович МІСЦЕВІ ЦІЛЬОВІ ПРОГРАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	284
Битяк Владислав Юрійович ПРОЦЕДУРНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ ЯК ОСНОВА ДОВІРИ ПРАЦІВНИКІВ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ	287
Букало Надія Артемівна ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	289
Булах Ірина Іванівна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	292
Бурлака Віталіна Євгенівна, Міщинська Ірина Володимирівна УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ, ФІНАНСОВИМИ ТА ТУРИСТИЧНИМИ РЕСУРСАМИ В РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ УКРАЇНИ	295
Вербівський Назар Михайлович БАЛАНС ПОШУКОВИХ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	298
Вербовська Леся Степанівна, Фастівський Георгій Вадимович УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МАЛОЇ ГІДРОЕНЕРГЕТИКИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ	300
Винник Оксана КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОСУВАННІ КОНФЕРЕНЦІЙНИХ ПОСЛУГ	303

Вінічук Марія Володимирівна, Вінічук Юрій Ігорович ПОЛІТИКА РЕГУЛЮВАННЯ ВИМУШЕНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	307
Віслоух Іван Вікторович, Міщук Галина Юріївна ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	311
Вітовщик Т. С. РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	313
Волощук Анна Віталіївна, Зомчак Лариса Миколаївна ОЦІНКА ТА ТИПІЗАЦІЯ НАУКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ БАГАТОВИМІРНОГО СТАТИСТИЧНОГО АНАЛІЗУ	316
Ворона Олександр СТРАТЕГУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	319
Габрелян Андрій Юрійович НЕФОРМАЛЬНА ЗАЙНЯТІСТЬ ЯК ЧИННИК ЗНИЖЕННЯ ФІСКАЛЬНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ	322
Гавловський Євгеній Олександрович ДЕТЕРМІНАНТИ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ	325
Гарнага Олександр Миколайович ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	328
Гончар Вікторія Василівна, Борщ Ольга Ігорівна ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	330
Turkan Sheydai STRATEGIC MANAGEMENT OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN REGIONAL SOCIAL SYSTEMS: EVIDENCE FROM THE SUMGAYIT CHEMICAL INDUSTRIAL PARK	333
Гринчук Тарас Васильович ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	336
Гурський Андрій Романович, Бережницька Уляна Богданівна СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ	338
Дрозач Аріна Тарасівна, Кудирко Людмила Петрівна МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ФІОЛЕТОВОЇ КОРОВИ» У МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ ТЕХНОЛОГІЧНИХ БРЕНДІВ	342
Дубініна Марина Вікторівна, Бланар-Дубініна Поліна Олегівна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ	345
Дацюк Павло Миколайович СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ	348

Дзьоба Олег Григорович, Турчин Василь Іванович ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО БІЗНЕСУ З ПОЗИЦІЙ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ	352
Дикань Олена Володимирівна СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	356
Дикань Олена Володимирівна, Сторожилова Уляна Леонідівна ТУРИЗМ МАЙБУТНЬОГО ЯК ПРОСТІР МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА НОВИХ МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА	359
Дідур Катерина Миколаївна СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ	362
Дідух Роман Богданович ЛОГІСТИЧНІ РИЗИКИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ	366
Дудка Поліна Олегівна, Кудирко Людмила Петрівна ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ У ВИМІРІ КОНЦЕПЦІЇ «ЧОРНОГО ЛЕБЕДЯ» (КЕЙС «НОВОЇ ПОШТИ»)	369
Ємельяненко Лариса Михайлівна, Пантасенко Володимир Володимирович СИНХРОНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	371
Єрмоленко Оксана Олександрівна, Мазурчак Владислава Олександрівна СИНЕРГІЯ ЕКОНОМІЧНИХ, ФІНАНСОВИХ, МАРКЕТИНГОВИХ ТА ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНИМИ СУСПІЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ	375
Заїка Олена Володимирівна ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ	379
Заїка Світлана Олександрівна, Дякун Ірина Юріївна УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	382
Zaika Svitlana Oleksandrivna, Yemets Volodymyr Mykolaiovych LEADERSHIP IN MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE AT AN ENTERPRISE	385
Зеленевич Володимир Васильович МАРКЕТИНГОВА ГНУЧКІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	388
Івченко Максим Романович ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЇХ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ	390
Калінін Олександр Володимирович СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА	393

Каракича Каміла Сергіївна, Расулова Алла Миколаївна ДИСТРИБУЦІЯ ПОСЛУГ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ЧЕРЕЗ ГЛОБАЛЬНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ	396
Карачарова Катерина Анатоліївна ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ	400
Карпеко Надія Миколаївна ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ ПЕРІОД	403
Квашук О. В. УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ В ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД	406
Кеба Дмитро Анатолійович, Филюк Галина Михайлівна ОБМЕЖЕННЯ СИСТЕМИ ЯК ФАКТОР РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЕРЕВООБРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА	409
Кінаш Ірина Петрівна СТРАХУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ	412
Кісельов Олексій Олександрович СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МОБІЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ У ВІДНОВЛЕННІ ГАЛУЗЕВИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ	414
Климчук Олександр Васильович, Гречанюк Олександр Аркадійович ВПЛИВ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ВИБІР СПОЖИВАЧА	418
Комаровський Андрій Андрійович УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ ДО ОЦІНОЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ПЕРЕДУМОВА МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ	422
Кондратюк Микола Валерійович СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ: ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ, ІНВЕСТИЦІЙНИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ	424
Крамар Олег Михайлович, Крамар Руслана Іванівна ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	427
Крамаренко Катерина Миколаївна, Франчук Назар Юрійович КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ	430
Кривуненко Максим Аркадійович РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ	433
Кривуненко Максим Аркадійович ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	437
Кудирко Людмила Петрівна ВПЛИВ МЕХАНІЗМУ СВАМ НА ДЕКАРБОНІЗАЦІЮ ТА МІЖНАРОДНУ ТОРГІВЛЮ ЄС	440

Кудляк Віталій Ярославович КЛІМАТИЧНА СТІЙКІСТЬ ТА ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	442
Куліш Діана Дмитрівна, Кужелєв Михайло Олександрович ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ DEFENSE-TECH КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	444
Куртинець Олександр Семенович ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ	446
Левкун Тетяна Василівна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	449
Леонтьєв Ігор Віталійович ФОРМУВАННЯ СМАРТ-СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ В РЕГІОНАЛЬНИХ ТА ГАЛУЗЕВИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ	452
Лєсна Л. А., Гудзь П. В. МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО СТУМУЛЮВАННЯ НДДКР: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ	455
Лис Андрій Богданович АДМІНІСТРУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ	459
Лугова Ольга Іванівна, Корньова Вікторія Юріївна ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАЄНС ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ: РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ	462
Малашенко Вікторія Юріївна, Міщинська Ірина Володимирівна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	465
Малюх Анастасія Богданівна, Нечипоренко Аліна Володимирівна ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ РЕГІОНУ: АНАЛІЗ ДИНАМІКИ НАДХОДЖЕНЬ ТУРИСТИЧНОГО ЗБОРУ	467
Микитюк Наталія Євгенівна СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК НЕМАТЕРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ РЕСУРС СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ	470
Михайлишин Христина Володимирівна, Полянська Алла Степанівна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	473
Мельниченко Олександр Анатолійович, Макарова Вікторія Іванівна, Яворовська Ольга Олександрівна ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ СПІВРОБІТНИКІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ОДИН ІЗ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЇЇ РОЗВИТКУ	476

Молибога Руслан Миколайович ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	479
Москвічова Олена Сергіївна, Самсоненко Єлизавета Андріївна ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ТА ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ: РОЛЬ ДУНАЙСЬКОГО НАПРЯМКУ ТА МУЛЬТИМОДАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ З ЄС	482
Олійник Олена Олександрівна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	486
Онікієнко Надія Володимирівна ЛЮДИНООРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	488
Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	491
Перевозова Ірина, Губернат Тарас ФОРМУВАННЯ ВИМОГ ДО МЕХАНІЗМУ ОБ'ЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ DFD-МОДЕЛЮВАННЯ	494
Тетяна Перцович СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ	498
Погріщук Галина Борисівна ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	501
Ремез Олександр Сергійович ІНТЕГРАЛЬНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ	504
Розумович Богдан Юрійович СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ ТАКТИЧНОЇ ЛАНКИ ЯК ІНСТРУКТОРІВ ТА ЛІДЕРІВ У СФЕРІ ДОМЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ (НА ОСНОВІ СТАНДАРТІВ TCCC)	506
Руденко Вікторія Василівна МІСЦЕВІ ПОДАТКИ ТА ЗБОРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	508
Руліківський Олександр Анатолійович ІНДЕКС МАЛЬМКВІСТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДИНАМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ РЕКРЕАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ	511
Русин Дар'я Аркадіївна, Овсієнко Ольга Вікторівна УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПАЛИВНОЇ ГАЛУЗІ	513
Рябець Наталія Миколаївна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ ГЛОБАЛЬНОГО ІТ-РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	516

Савко Оксана Ярославівна, Сеньків Ірина Вікторівна ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	518
Соломонко Дмитро Олександрович, Фітьо Андріян Мирославович ІННОВАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	521
Суфеляк Мирослав Іванович БЕЗПЕРЕРВНЕ НАВЧАННЯ В РОБОЧОМУ ПРОЦЕСІ ЯК НАПРЯМ ОНОВЛЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	524
Lesia Tarayevska, Veronika Mysyuga DEPOSIT RETURN SYSTEM AS A TOOL FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT OF PACKAGING WASTE RESOURCES IN UKRAINE	526
Тимоць Мирослава Василівна ІНВЕСТИЦІЙНІ ТА ФІСКАЛЬНІ ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ	529
Третяк Михайло Володимирович ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ	531
Трішкіна Ніна Іванівна СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	534
Українська Л. О. , Шифріна Н. І. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ СУВЕРЕНІТЕТОМ	537
Харчевнікова Лілія Сергіївна, Ємець Володимир Миколайович СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	539
Maria Chomka, Mateusz Rosiński BIG DATA AND PREDICTIVE ANALYTICS FOR STRATEGIC TOURISM FLOW MANAGEMENT: AN INTEGRATED REGIONAL MODEL	542
Чубенко О. І. ЦИФРОВІ ДАНІ БАНКІВСЬКИХ І МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСТОСУНКІВ ЯК ДЖЕРЕЛО ОЦІНЮВАННЯ ПАСАЖИРСЬКОГО ПОПИТУ	545
Черненко Ксенія Володимирівна ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	548
Чуб Ангеліна Сергіївна, Міщинська Ірина Володимирівна СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНИХ І СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ	551

СЕКЦІЯ 3
Інституційна спроможність місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану

Баран Марія Петрівна, Микуляк Зоряна Віталіївна ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ ДЛЯ НАЛАГОДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСТВ: ДОСВІД КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ	554
Бондаренко Геннадій Геннадійович, Єрмоленко Оксана Олександрівна УЧАСТЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	557
Бурлака Віталіна Євгенівна ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	561
Вдовіна Юлія Олегівна, Зомчак Лариса Миколаївна РЕГІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ПОРІВНЯННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ	563
Вегера Таміла Миколаївна, Ровинська Катерина Ігорівна ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	567
Вербицький Дарій В'ячеславович ІНСТИТУЦІЙНО-ЦИФРОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АВТОНОМІЄЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	570
Вороненко Тетяна Олегівна ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОНТРОЛЮ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ	573
Гамалюк Богдан Михайлович ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	575
Гривнак Богдан Любомирович ПРОБЛЕМА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	578
Грицак Любомир Богданович СПІВПРАЦЯ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД І НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДЗВІТНОСТІ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ	581
Дзвінчук Дмитро Іванович, Озьмінська Ірина Дмитрівна ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	584
Древаль Юрій Дмитрович, Мудрак Олександр Богданович ГРОМАДСЬКІ СЛУХАННЯ ЯК ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗДОЛБУНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)	588

Загурський Олександр Богданович ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	591
Івченко Максим Романович ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	594
Імінь Го ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА США ТА КИТАЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ	597
Кіблик Дар'я Володимирівна ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІР	600
Ковальов Арсеній Юрійович ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	605
Колісник Павло Дмитрович, Максимюк Мирослав Михайлович РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ТА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД	608
Комаровський Володимир Іванович ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИЙНЯТНОГО РІВНЯ БЕЗПЕКИ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНА ОСНОВА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ	610
Кравченко Тетяна Анатоліївна РЕСУРСНА ІНТЕГРОВАНІСТЬ ЯК ОЗНАКА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СУБ'ЄКТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	612
Краля Вікторія Григорівна, Волошин Денис Вікторович КООРДИНАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕГІОНАЛЬНОЇ СПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	615
Кужелєв Михайло Олександрович ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	618
Ленко Леонід ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАГУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	620
Лось Валентина Володимирівна, Віннікова Вікторія Володимирівна ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ОСОБАМ ПОХИЛОГО ВІКУ	623
Малашенко Вікторія Юріївна ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	626
Малімон Віталій Іванович ДЕЕСКАЛАЦІЙНИЙ ПРОТОКОЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	629

Мельничук Василь Іванович АДАПТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	632
Міщенко Олексій Вікторович МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКИХ ВЕТЕРАНСЬКИХ ХАБІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ	634
Овчаренко Микола Олександрович, Габрелян Андрій Юрійович ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВІ ЗАСОБИ ПІДТРИМКИ РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	637
Пінькевич Владислав Володимирович, Купрійчук Василь Михайлович ЦИФРОВА ДОСТУПНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ЯК СКЛАДОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	641
Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна, Тарадуда Дмитро Віталійович ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ	644
Помф'юк Тарас Михайлович, Малімон Віталій Іванович МІЖВІДОМЧА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	647
Рачинський Анатолій Петрович БЕЗПЕКОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК ЇХ СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ	650
Ринчак Ніна Богданівна, Віннікова Вікторія Вікторівна РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ЯК НАПРЯМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	653
Рубан Юрій Юрійович ФЕНОМЕН GONGO ЯК РИЗИК ДЛЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ	656
Семенцова Олена Володимирівна УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	658
Семко Мая Іванівна ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ	661
Сеньків Андрій Тарасович СТІЙКІСТЬ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ПРОТИДІЇ КОМБІНОВАНИМ ЗАГРОЗАМ	664
Серняк Ірина Ігорівна ЛЮДИНА ЧИ АЛГОРИТМ: ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	666

Серняк Олег Ігорович ВІД ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ДО ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ: АУДИТ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	669
Синицький Володимир Миколайович ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВЕ СПІВРОБІТНИЦТВО: ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ ВІЙСЬКОВИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ ТА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕОКУПАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ	672
Синицький Володимир Миколайович КАДРОВИЙ ГОЛОД В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МОБІЛІЗАЦІЯ, МІГРАЦІЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ДЕФІЦИТУ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ	674
Синицький Володимир Миколайович ОРГАНІЗАЦІЯ БЕЗПЕКОВОГО ПРОСТОРУ В ГРОМАДАХ: СТВОРЕННЯ БЕЗПЕКОВИХ ЦЕНТРІВ ТА РОЗБУДОВА МЕРЕЖІ УКРИТТІВ	677
Славкова Алла Аркадіївна, Гладченко Лідія Петрівна ПОДАТКОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	679
Тертичка Валерій Володимирович ЧОМУ СПІЛЬНЕ ВРЯДУВАННЯ МОЖЕ БУТИ ІНСТИТУЦІЙНОЮ ОСНОВОЮ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ	682
Топазли Роман Анатолійович ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ СФЕРИ БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ	685
Філіппова Олександра Ігорівна ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА МОЛОДІЖНИХ ІНІЦІАТИВ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	688
Шашина Марина, Зарудна Катерина ПІДХОДИ ДО НІВЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	690
Шульга Євген В'ячеславович ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАЛУЧЕННЯ ДОБРОВОЛЬЧИХ ФОРМУВАНЬ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ	693
СЕКЦІЯ 4 **Модернізація публічного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення України**	
Belyavtseva Victoria Volodymyrivna STRATEGIC AND ORGANIZATIONAL PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC INSTITUTIONS AND ORGANIZATIONS	696
Бескоровайний Валентин Олегович МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПОДОЛАННЯ КОНТРФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ	699

Бідник Тарас Валерійович, Мазур Геннадій Федорович МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	703
Білоус Олег Михайлович АДАПТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ	705
Бойко Ірина Михайлівна SMART CITY ЯК МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	708
Боровик Петро Миколайович, Удовенко Ірина Олександрівна, Кирилюк Володимир Петрович ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНИХ НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ В ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ПРОЄКТУВАННЯ ТЕРИТОРІЇ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ	711
Бурлака Віталіна Євгенівна, Мисечко Ольга Валеріївна ЩОДО АДАПТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ	714
Василенко Надія Володимирівна, Дабіжа Людмила Петрівна МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	716
Васильєв Олександр Борисович ТЕНДЕНЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	719
Висоцька Владислава Ігорівна, Ширін Артем Леонідович, Спірінцев В'ячеслав Васильович ЮЗАБІЛІТІ ТА ВЕБДОСТУПНІСТЬ ЯК ЧИННИКИ ЯКОСТІ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	723
Воробець Тарас Іванович ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ	726
Гавкалова Наталія Леонідівна, Куніцин Олег Маркович ДЕМОКРАТИЧНА СТІЙКІСТЬ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ	728
Гірняк Христина Василівна, Максимюк Мирослав Михайлович РОЛЬ BANKID ТА ПОРТАЛУ «ДІЯ» У ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ТА ПІДВИЩЕННІ ЇХ ДОСТУПНОСТІ	730
Gruzd Maryna Volodymyrivna ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION SYSTEM IN MARTIAL STATE CONDITIONS	733
Gruzd Maryna Volodymyrivna, Dereviashkina Anastasiia Sergiyevna STRATEGIC DIRECTIONS FOR MODERNIZATION OF THE ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION SYSTEM DURING THE TRANSFORMATION OF THE ADMINISTRATIVE ENVIRONMENT	736
Грушецький Вадим Валерійович УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ: ІНСТРУМЕНТИ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	739

Дацій Надія Василівна ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	742
Дерімова Олександра Анатоліївна ПОЛІТИЧНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ДІЄВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРЕХІДНИХ СУСПІЛЬСТВАХ	745
Домашевська Катерина Олександрівна КОМУНІКАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ МЕХАНІЗМ СТІЙКОСТІ РЕГІОНУ В ІНДЕТЕРМІНОВАНИХ УМОВАХ	748
Дутка Вікторія Ігорівна, Максимюк Мирослав Михайлович РОЗВИТОК ФІНТЕХУ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ ДОСТУПНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ	752
Живага Олександр, Шпекторенко Ігор Валентинович СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ВИМІР	755
Замишляк Інна Юріївна, Порока Станіслав Григорович ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ	759
Івченко Максим Романович БЕЗПЕКОВА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ПРІОРИТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	762
Капшук Ірина Олександрівна ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ГОТОВНІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	765
Книгиницький Володимир МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ	769
Ковбасюк Дмитро Ігорович «ОДНА ФУНКЦІЯ – ОДНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ»: НЕДОПУСТИМІСТЬ ДУБЛЮВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ РІВНЯМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	771
Козимир Андрій Олександрович ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ	775
Косаревич Назар Богданович ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	778
Котелянський Юрій В'ячеславович ЦИФРОВІЗАЦІЯ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ – ВІТЧИЗНЯНИЙ КОНТЕКСТ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД	783
Кравченко Мілена В'ячеславівна РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	785

Краля Вікторія Григорівна, Гмиренко Олексій Андрійович ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ВІДБУДОВУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	789
Краля Вікторія Григорівна, Костенко Іван Сергійович ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	791
Крамський Сергій Олександрович УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ І ПРОГРАМАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ	794
Кривуненко Максим Аркадійович ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	796
Крихтіна Юлія Олександрівна МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	800
Круглов Віталій Вікторович ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ	803
Кузьмич Аліна Віталіївна ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	805
Курашкевич А. П., Тарасюк М. М. РОЛЬ ТАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ У БОЙОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДРОЗДІЛІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ БОЙОВИХ ДІЙ	808
Кушнірюк Володимир Михайлович КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОФІЛАКТИЦІ ВИГОРАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ	811
Лопушинський Іван Петрович, Мосора Лариса Степанівна ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХІД У СТРАТЕГУВАННІ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ: УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В РЕГІОНАХ	814
Малахова Тетяна В'ячеславівна МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ БАЗОВИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	820
Малашенко Вікторія Юріївна СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ	823
Малиш Наталія Андріївна ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ВЕТЕРАНСЬКИХ ПИТАНЬ ДО МІСЦЕВИХ СТРАТЕГІЙ ТА ПРОГРАМ РОЗВИТКУ	826
Маринькевич О. В. МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	828

Матюк Антоніна Вікторівна, Гудзь Петро Васильович ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ	831
Несененко Павло Петрович КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	834
Штець Т. Ф. ПРОГНОЗУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ У СИСТЕМІ ПРЕВЕНТИВНОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ	839
Носков Назар Леонідович ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПУБЛІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ	843
Олійник Віталій Валерійович, Кухарчук Петро Михайлович МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	846
Паланиця Микола Миколайович, Вольська Олена Михайлівна ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ: ЗАЛУЧЕННЯ БІЗНЕСУ ДО РЕВІТАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	849
Прилуцька Наталія Валеріївна ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	852
Розумович Богдан Юрійович ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ (RESILIENCE) ТА НАВИЧОК КРИЗИСНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ НГУ	854
Розумович Наталія Федорівна МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ	856
Саченко Андрій ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ВОДОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯКІ НЕ МАЮТЬ СИСТЕМА ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ (НА ПРИКЛАДІ КОЛИШНЬОГО ЄЛАНЕЦЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)	859
Сиромолот Едуард Анатолійович СОЦІАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНА СЛОБОДА ЯК ПРОТОТИП ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	862
Шандова Наталія Вікторівна, Сидорук Павло Вячеславович КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ДИЗАЙН МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІ-ЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ЗАСАДАХ ЦИКЛИЧНОГО ВИПЕРЕДЖЕННЯ	865
Соломонко Дмитро Олександрович, Фітьо Андріян Мирославович ІННОВАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	869
Стефанів А. Д. ВІДНОВЛЮВАНА ЕНЕРГЕТИКА: БЕЗАЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ ПЕРЕХОДУ	872

Сухоруков Олег, Шпекторенко Ігор Валентинович МЕТОДОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ В ПОЛІТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ТЕОРЕТИЧНА РАМКА	876
Татарченко Олександр Борисович РОЛЬ МЕМОРІАЛІЗАЦІЇ НАСЛІДКІВ ВІЙНИ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ГРОМАД	879
Ткаченко Анна Сергіївна ПОЛІТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ)	881
Томашук Микола Савелійович УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗЕМЕЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА АГРОПІДПРИЄМСТВ	885
Філіппова Вікторія Дмитрівна ДОКАЗОВИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	888
Фоменко Єгор Володимирович, Мазур Геннадій Федорович МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ	891
Фролова Маргарита Едуардівна ПСИХОСОЦІАЛЬНЕ ВІДНОВЛЕННЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННОЮ ВІДБУДОВОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	894
Хахльов Олексій Володимирович МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	897
Шелудько Сергій Андрійович СТІЙКІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ЕСКАЛАЦІЇ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ	899
Чурсінов Олексій Артемійович, Подольчак Назар Юрійович ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	902
Шабільянова Ірина ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ВПРОВАДЖЕННЯ «ТЕХНОЛОГІЙ ЗАРАДИ ТЕХНОЛОГІЙ» У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ’Я	906
Швець Аліна Валентинівна ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІСЬКОЮ ЛОГІСТИКОЮ: SMART-РІШЕННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД	909
Шишкарьова Олена Геннадіївна ПАРТНЕРСТВО ПОЛІЦІЇ ТА ГРОМАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	913
Шпортюк Наталія Леонідівна ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ТА ТРАСФОРМАЦІЯ СИСТЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	916

Шпекторенко Ігор Валентинович ПОЄДНАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ З ІНШИМИ ПІДХОДАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК УМОВА РЕАЛІЗОВНОСТІ СТРАТЕГІЙ	919
Шумська Ганна Миколаївна ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЯМИ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ПРИНЦИПІВ ESG	922
СЕКЦІЯ 5 **Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах (здобутки та перспективи розвитку наукової школи проф. Віктора Петренка)**	
Бредун Денис Сергійович, Спірінцев В'ячеслав Василійович, Ширін Артем Леонідович ІНТЕРАКТИВНЕ ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ СЛЕСЧ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ У ТЕХНІЧНІЙ ОСВІТІ	925
Бурлака Віталіна, Мисечко Ольга Валеріївна ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ	928
Воронов Олександр Ігоревич КОГНІТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТАЛАНТІВ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	931
Гиріна Тетяна Сергіївна СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ УКРАЇНСЬКОЇ ЕМІГРАЦІЇ ЗАСОБАМИ РАДІОМОВЛЕННЯ (1971–1980-ті рр.)	934
Гречаник Богдан Васильович ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ЯК ФУНКЦІЯ ВІД СИНАРХІЇ ТА СИНТЕЛЕКТИКИ ВЗАЄМОДІЇ ЇХ СКЛАДОВИХ	938
Грицай Анна Василівна КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ В ДОСЛІДЖЕННІ СТРУКТУРНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ КРАЇН	942
Івасів Андрій Романович ОРГАНІЗАЦІЯ НАЛЕЖНОГО ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ ЗА МОДЕЛЛЮ І. АДІЗЕСА ЯК УМОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ОРГАНАМИ ЇХ УПРАВЛІННЯ	945
Кісь Святослав Ярославович, Кісь Галина Романівна НАУКОВА ШКОЛА ПРОФЕСОРА В. П. ПЕТРЕНКА: ЕВОЛЮЦІЯ ПАРАДИГМИ ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ	948
Козакова Лідія Олександрівна МОВНОКОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК РЕСУРС ІНТЕЛЕКТО-КОРИСТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ	950

Колісник Микола Олександрович ВРАХУВАННЯ ДОСВІДУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА РОЗВИТКУ (OECD) ПРИ СТВОРЕННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ПРАЦІВНИКА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ, МОДЕРНІЗАЦІЄЮ І РОЗВИТКОМ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	953
Малашенко Вікторія Юріївна, Міщинська Ірина Володимирівна УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ У КОНТЕКСТІ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗДОБУТКІВ НАУКОВОЇ ШКОЛИ ПРОФЕСОРА ВІКТОРА ПЕТРЕНКА	955
Петренко Віктор Павлович ПРО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	958
Joanna Jasińska ROLA INNOWACYJNYCH PRACOWNIKÓW W SKUTECZNYM WDRAŻANIU ZMIAN ORGANIZACYJNYCH W PODMIOTACH LECZNICZYCH	962
Joanna Jasińska, Viktor Petrenko INTELIGENTNE ZARZĄDZANIE W OCHRONIE ZDROWIA – ZNACZENIE WIEDZY, KOMPETENCJI I ZAANGAŻOWANIA PERSONELU	965
Штець Тетяна Федорівна, Цалко Тетяна Ростиславівна ІНТЕГРОВАНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЗВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ	968
Янович Софія Анатоліївна, Решетняк Тетяна Іванівна РЕЛОКАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ	971
Ярова Юлія Михайлівна, Мазур Віталій Григорович ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	974

СЕКЦІЯ 1

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ГАЛУЗЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ

УДК 351.86:005.334

Альбощій Олександр Васильович
к. військ.н., доцент
Національна академія Національної гвардії України
(Україна)

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ГАЛУЗЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

Виклики та загрози є категоріями, що характеризують можливі небезпечні події, обставини, проблеми, які будуть впливати на перебіг подій, розвиток процесів і, в цілому, на життя суспільства. Головні виклики і загрози для України, наразі, пов'язані із повномасштабною війною, розв'язаною російською федерацією. Війна спричиняє руйнування промислової та соціальної інфраструктури, людські втрати, втрати матеріальних ресурсів і активів підприємств, ускладнення логістики, колосальне навантаження на державний бюджет і бюджети суб'єктів господарювання, зміну їхньої структури.

Виклики та загрози потребують реакції від органів управління різних суб'єктів, зокрема галузевих та регіональних суспільних систем, окремих підприємств. Нехтування ними може призвести до суттєвих ускладнень у роботі та критичного зниження її ефективності, проблемних і кризових ситуацій. Функціонування систем за таких умов потребує прогнозування майбутніх небезпек, виявлення тенденцій у зміні ситуації та обстановки, моделювання процесів. Прогнозування викликів і загроз є стратегічним процесом оцінки майбутніх ризиків, який дозволяє суб'єктам діяльності підготуватися до можливих криз. Його головна мета полягає у мінімізації негативних наслідків або уникнення їх взагалі. Розуміння та бачення викликів і загроз дає суб'єктам можливість своєчасно підготуватися до роботи у нових умовах, адекватно реагувати на них та ефективно діяти в умовах, що характеризуються небезпеками та значною невизначеністю.

Мета доповіді полягає в акцентуванні уваги на необхідності подальшого розвитку ризик-менеджменту як ефективного механізму організації роботи галузевих і регіональних суспільних систем в умовах сучасних викликів і загроз.

В цілому в Україні прогнозування викликів і загроз регламентується Законом України «Про національну безпеку України» [1] та галузевими стратегіями. Воно здійснюється в рамках комплексного огляду сектору безпеки і оборони під загальним керівництвом Ради національної безпеки і оборони України та Президента України. Із урахуванням реальних та потенційних загроз розробляються концепції розвитку тих чи інших інституціональних суб'єктів, наприклад, суб'єктів сектору безпеки та оборони держави, здійснюється стратегічне планування у відповідних сферах діяльності. Знання реальних та потенційних загроз несуть у собі важливу управлінську інформацію. Керівник перестає діяти наосліп і отримує можливість ухвалювати зважені, далекоглядні комплексні рішення. Звичайно кожний керівник при прийнятті своїх рішень намагається враховувати існуючі ризики. Але, якщо така робота базується лише на його власному досвіді та суб'єктивному баченні ситуації, то рішення будуть мати у значній мірі інтуїтивний характер. Управління є планомірною регламентованою діяльністю. У той же час воно є мистецтвом. Саме процес прийняття рішень у складних невизначених і неоднозначних ситуаціях обумовлює творчу складову роботи керівників. Керівник має право та зобов'язаний приймати остаточні рішення, беручи на себе відповідальність за них. Але, рішення, що спираються лише на інтуїцію, скоріш за все, будуть малоефективними, не приведуть до бажаних результатів чи, навіть, ускладнять роботу. Робота з ризиками потребує фахової діяльності, відповідних інституціональних та кадрових рішень на рівні галузей (регіонів) і окремих суб'єктів. Ризик-менеджмент має бути інтегрованим у систему управління і розглядатися як механізм організації роботи в умовах викликів і загроз, як механізм управління, спрямований на превентивні дії, на запобігання кризовим ситуаціям.

Аналіз показує, що роботі з ризиками і загрозами у світі приділяється все більша увага. У провідних країнах створені та функціонують національні системи оцінювання ризиків і загроз. Ефективне функціонування системи оцінювання ризиків і загроз розглядається як важливий елемент стратегічного планування та забезпечення національної стійкості. Національні системи організаційно становлять собою добре впорядковані формати широкої міжвідомчої взаємодії та співпраці з недержавними суб'єктами. У них враховані положення міжнародних стандартів ISO у сфері кризового менеджменту та керування ризиком. Також ці системи знаходять оптимальний баланс між урядуванням і наукою [2, с. 5].

Робота з ризиками за своєю сутністю є багаторівневою. Управління ризиками потребує розподілу заходів запобігання і відповідальності між різними рівнями управління систем, що розглядаються. Має бути налагоджена комунікація з питань ризик-менеджменту всередині галузевих (регіональних) суспільних систем. У різних суб'єктів діяльності є різні можливості щодо впливу на ситуацію для зменшення негативного впливу чи його уникнення.

Таким чином, розвиток галузевих і регіональних суспільних систем на сучасному історичному етапі потребує удосконалення механізмів реагування на існуючі виклики та загрози та ризик-менеджменту як елементів єдиної системи управління їх безпекою та стабільністю.

Перелік використаних джерел

1. Про національну безпеку України [Електронний ресурс] : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 (дата звернення: 01.09.2026).

2. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України : аналіт. доп. / О. О. Резнікова та ін. ; за заг. ред. О. О. Резнікової. Київ : НІСД, 2020. 84 с.

УДК 351.72:336.225.61(477)

Башинський Ігор Анатолійович
канд. наук з держ. упр., доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет (Україна)

ЗАСТОСУВАННЯ ПОВЕДІНКОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ (NUDGING) У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ

Сучасна парадигма публічного управління в умовах глибоких соціально-економічних трансформацій, євроінтеграційного поступу та посилення екзистенційних загроз вимагає принципово нових підходів до забезпечення макрофінансової стійкості держави. Базовим елементом цієї стійкості є високий рівень податкової культури суспільства, яка визначає готовність громадян та бізнесу доброчесно виконувати свої конституційні обов'язки [1]. Водночас традиційні механізми державного регулювання, що спираються винятково на фіскально-каральні методи, адміністративний примус та жорсткі санкції, демонструють обмежену ефективність у довгостроковій перспективі, нерідко провокуючи відчуження платників, зростання трансакційних витрат та тінізацію економічних відносин [2].

У зв'язку з цим у світовій та вітчизняній науці публічного управління спостерігається концептуальний зсув у бік використання поведінкової публічної політики (*Behavioral Public Policy*), заснованої на досягненнях фінансової психології, поведінкової економіки та концепції «підштовхування» (*Nudging*) [7]. Йдеться про створення такої «архітектури вибору» (*choice architecture*), яка м'яко, без прямого примусу, заборон чи додаткового фінансового обтяження, стимулює платників податків до прийняття легітимних рішень і зростання добровільного комплаєнсу [1].

Методологічним підґрунтям застосування *nudge*-інтервенцій у публічному управлінні є перегляд класичної економіко-математичної моделі Алінгама–Сандмо, згідно з якою платник податків керується винятково прагматичним розрахунком імовірності перевірки та розміру штрафу. Сучасний управлінський дискурс спирається на теорію умовної кооперації (*conditional cooperation*), яка доводить, що вирішальними чинниками є суспільна довіра до державних інститутів, сприйняття справедливості податкової системи та нормативна поведінка оточення [3]. У цьому контексті інструменти поведінкового впливу поділяються на три базові категорії:

1. *Nudge* (м'яке підштовхування) – архітектурні, комунікаційні та інформаційні мікроінтервенції, що спрощують сприйняття норм (наприклад, оптимізація форм звітності, персоналізовані нагадування);

2. *Budge* – регуляторні та процесуальні спрощення, що знижують часовий та психологічний бар'єр виконання зобов'язань (наприклад, автоматичне заповнення декларацій);

3. *Trudge* – спрямоване ускладнення процедур для платників податків з високим рівнем комплаєнс-ризику шляхом запровадження додаткових підтверджень та ризик-орієнтованого контролю [7].

Особливого значення поведінкові інструменти набувають в умовах цифрової трансформації публічного управління [4]. Цифровізація податкових сервісів (зокрема функціонування Електронного кабінету платника, мобільного застосунку «Моя податкова», програмних РРО та систем Е-аудиту) перетворює цифрову платформну екосистему Державної податкової служби України на повноцінну інтерактивну «архітектуру вибору» [4]. Інтеграція *nudge*-механізмів у цифрові сервіси забезпечує реалізацію таких управлінських рішень:

– Автоматизація та дефолтні опції (*Pre-populated returns*): впровадження попередньо заповнених податкових декларацій на основі даних третіх осіб мінімізує зусилля платника, перетворюючи складну процедуру звітування на підтвердження вже сформованих даних за мінімальних часових затрат [7];

– Персоналізована превентивна комунікація: відхід від абстрактних відомчих роз'яснень на користь адресного надсилання повідомлень із соціальними маркерами (наприклад: «*90% підприємців вашого регіону вже сплатили місцеві податки на підтримку громади*»), що сприяє формуванню високої податкової моралі за рахунок ефекту соціальної норми [3];

– Візуалізація «ціни держави» та транспарентність видатків: інтеграція в особистий кабінет платника інформаційних калькуляторів та інфографіки, які наочно демонструють, на які саме публічні потреби (оборонний сектор, медична галузь, відбудова інфраструктури) спрямовуються сплачені кошти [4];

– Своєчасні віджети-нагадування (*Just-in-time nudges*): автоматичні сповіщення про граничні терміни сплати, сформовані з урахуванням індивідуального календаря платника, що запобігають виникненню технічної заборгованості через неумисні помилки [4].

Системне впровадження поведінкових інструментів в Україні повністю відповідає пріоритетам Національної стратегії доходів до 2030 року (НСД-2030) [5] та Постанові Кабінету Міністрів України № 854 від 25.07.2024 р. [6], якими передбачено перехід до системи управління комплаєнс-ризиками та розвиток сервісно-партнерської моделі взаємодії. Крім того, це виступає прямою імплементацією європейських стандартів належного врядування (*Good Governance*) та рекомендацій Європейської Комісії (*Fiscal Blueprints*), де етичні та поведінкові норми вважаються запорукою інституційної довіри [7].

Водночас застосування поведінкових інструментів у цифровому середовищі вимагає дотримання чітких етичних та правових обмежень. Публічне управління має виключати маніпулятивні інтерфейсні шаблони (*dark patterns*), забезпечувати повну захищеність персональних даних (*privacy-by-design*) та дотримуватися алгоритмічної ненав'язливості [3].

Підсумовуючи, зазначимо, що інтеграція поведінкових механізмів (*Nudging*) у цифрову платформну екосистему є ключовим інституційним чинником трансформації публічного управління у податковій сфері. Поєднання потенціалу цифрових сервісів із засадами фінансової психології дозволяє перезапустити соціальний контракт між державою та суспільством, перетворюючи добровільний

комплаєнс на логічний, комфортний та престижний елемент громадянської поведінки. Такий підхід гарантує сталий розвиток високої податкової культури як стратегічного ресурсу національної стійкості та повоєнного відновлення України.

Перелік використаних джерел

1. Андрущенко В. Л., Тучак Т. В. Морально-етичні імперативи податків та оподаткування (західна традиція) : монографія. Київ : Алерта, 2013. 384 с. URL: https://shron.org/server/api/core/bitstreams/b96b3ab7-e4a0-4208-aa52-99030ccf1269/content (дата звернення: 10.09.2026).

2. Башинський І. А. Механізми реалізації державної політики щодо формування податкової культури в Україні : автореф. дис. … канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Миколаїв : Чорноморський національний університет імені Петра Могили, 2024. 23 с. URL: https://surl.li/nwuklv (дата звернення: 10.09.2026).

3. Сукач Ф. Фінансова психологія платників податків як чинник ефективності бюджетної політики. *Фінанси України*. 2025. № 5. С. 112–122. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-72-13.

4. Ганущин М. В. Цифрова трансформація податкових сервісів як передумова зростання податкової культури населення. *Аспекти публічного управління*. 2025. Т. 12, № 4. С. 28–35. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2026-2(22)-989-1000.

5. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2023 р. № 1218-р. *Урядовий кур'єр*. 2023. № 260. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223 (дата звернення: 10.09.2026).

6. Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 лип. 2024 р. № 854. *Офіційний вісник України*. 2024. № 71. С. 215. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/854-2024-%D0%BF#Text (дата звернення: 10.09.2026).

7. OECD. Tax Administration 2025: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. Paris : OECD Publishing, 2025. 180 p. DOI: https://doi.org/10.1787/cc015ce8-en.

УДК 330.341.1:316.42(477)

Бела Олександр Олександрович
доктор філософії з економіки, асистент
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ ТА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна зумовила глибокі трансформації соціально-економічної системи (далі - СЕС) України, посиливши взаємозалежність економічних, соціальних та інституційних процесів. Руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, вимушене переміщення населення, зміна структури зайнятості, дефіцит трудових ресурсів, зростання потреб у соціальних послугах та необхідність забезпечення безперервності діяльності підприємств актуалізують пошук нових механізмів адаптації та розвитку. У цих умовах важливого значення набувають соціальні інновації (далі - СІ), здатні поєднувати розв'язання соціальних проблем із формуванням нових економічних можливостей.

Європейська Комісія визначає СІ як розроблення та впровадження нових ідей щодо продуктів, послуг і моделей, які одночасно задовольняють соціальні потреби та створюють нові соціальні відносини або форми співпраці [1]. G. Mulgan, S. Tucker, R. Ali та B. Sanders розглядають СІ як нові ідеї, що забезпечують практичне задоволення соціальних потреб [2]. G. Cajaiba-Santana акцентує увагу на трансформації соціальних практик і відносин між суб'єктами [3].

Отже, СІ доцільно розглядати як нові або суттєво вдосконалені способи задоволення соціальних потреб, організації діяльності та взаємодії суб'єктів СЕС будь якого рівня (від підприємства, територіальної громади до країн та глобальних регіонів), які створюють суспільну цінність та можуть генерувати економічний ефект. Їх принциповою особливістю є те, що інноваційність визначається не тільки новизною рішення, а насамперед зміною способу розв'язання соціальної проблеми та характеру взаємодії між її учасниками.

За змістом СІ можуть бути продуктовими та сервісними, організаційними, інституційними, цифровими, інклюзивними, а також екологічними. Для умов України особливого значення набувають СІ у сфері зайнятості та розвитку людського капіталу, цифровізації соціальних і адміністративних послуг, інтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, створення доступного середовища, розвитку соціального підприємництва та формування партнерств між бізнесом, державою, територіальними громадами і громадськими організаціями.

Значення СІ особливо зростає у трансформаційні та кризові періоди. За підходом OECD, СІ можуть сприяти одночасному створенню соціальної цінності, розвитку нових моделей взаємодії та формуванню економічних результатів [4].

Для України це означає можливість використання СІ не лише як інструменту реагування на поточні проблеми, а і як механізму структурної модернізації СЕС.

У кризових умовах СІ виконують адаптаційну, інтеграційну, економічну та трансформаційну функції. Адаптаційна функція проявляється у створенні нових способів забезпечення потреб населення за умов обмеження традиційних механізмів. Інтеграційна — у залученні до економічної діяльності груп населення, які стикаються з додатковими бар'єрами. Економічна пов'язана зі створенням нових послуг, робочих місць, ринків та моделей організації діяльності. Трансформаційна полягає у зміні усталених моделей взаємодії між державою, бізнесом та суспільством.

Практичне значення СІ для України підтверджується розвитком цифрових державних сервісів. прикладом є екосистема «Дія», яка змінила традиційну модель взаємодії громадян із державою шляхом переведення значної частини послуг у цифровий формат. Станом на жовтень 2024 р. застосунком користувалися понад 21 млн українців [5]. Інноваційність рішення полягає не лише у застосуванні цифрових технологій, а у зміні моделі надання послуг — від переважно адміністративної до сервісної та орієнтованої на потреби користувача.

Іншим прикладом є програма «єВідновлення», яка поєднала цифрові інструменти, державну підтримку населення та стимулювання економічної активності. За даними Міністерства цифрової трансформації України, протягом першого року роботи програми понад 57 тис. громадян отримали кошти на ремонт пошкодженого житла або придбання нового [6]. Водночас реалізація програми створює попит на товари та послуги підприємств будівельного сектору, тобто соціальна підтримка одночасно формує економічний ефект.

На рівні підприємств СІ набувають особливого значення у зв'язку зі змінами на ринку праці. Особливо це стосується суб'єктів мікро-, малого та середнього підприємництва (ММСП) За оцінкою ПРООН, ММСП становлять 99,98 % суб'єктів господарювання України, забезпечують 74 % робочих місць та 64 % доданої вартості [7]. Тому соціально-інноваційна активність цих підприємств є важливою передумовою стійкості не тільки окремого бізнесу, а й національної СЕС загалом.

Одним із пріоритетних напрямів є впровадження інноваційних моделей зайнятості: гнучкого графіка, дистанційної та гібридної роботи, адаптованих режимів праці, внутрішньої мобільності працівників та програм повернення до роботи після тривалої перерви. Очікуваними результатами є зниження плинності кадрів, збереження трудового потенціалу та підвищення адаптивності підприємства.

Другим важливим напрямом є інтеграція ветеранів і ветеранок у трудову діяльність. Соціальна інновація у цьому випадку має передбачати не лише створення робочого місця, а комплексну адаптацію працівника: професійне перенавчання, наставництво, адаптацію робочого середовища та можливість поступового повернення до роботи. Для підприємства це створює додатковий кадровий ресурс, а для суспільства — механізм економічної інтеграції ветеранів.

Перспективним є також упровадження моделей професійної інтеграції внутрішньо переміщених осіб за принципом «навчання — стажування — працевлаштування». Такий підхід дозволяє підприємствам формувати необхідні компетентності працівників відповідно до власних потреб, одночасно сприяючи зайнятості та інтеграції ВПО у приймаючі громади.

Окремий напрям становлять СІ у розвитку людського капіталу. Підприємства можуть створювати корпоративні освітні платформи, внутрішні академії, програми перекваліфікації та мікрокваліфікацій, а також розвивати партнерство із закладами освіти. В умовах дефіциту кадрів це дозволяє частково компенсувати обмеженість зовнішньої пропозиції праці та одночасно підвищувати продуктивність персоналу.

Дуже важливими є інклюзивні СІ, пов'язані з адаптацією продукції, послуг, фізичної та цифрової інфраструктури до потреб людей з інвалідністю, ветеранів, літніх людей та інших вразливих категорій населення. Їх результатом може бути не лише соціальна інтеграція, а й розширення клієнтської бази та формування нових ринкових можливостей.

Ефект від упровадження СІ доцільно оцінювати на трьох взаємопов'язаних рівнях. На рівні підприємства він може проявлятися у зниженні плинності кадрів, скороченні витрат на пошук і підготовку персоналу, підвищенні продуктивності, розширенні ринків та зміцненні стійкості бізнес-моделі. На рівні територіальних громад — у створенні робочих місць, інтеграції ВПО та ветеранів, розвитку місцевого підприємництва та посиленні соціальної згуртованості. На рівні національної соціально-економічної системи — у збереженні людського капіталу, підвищенні зайнятості, активізації підприємницької діяльності та формуванні нових моделей взаємодії держави, бізнесу і суспільства.

Висновок. Таким чином, СІ в умовах війни та повоєнного відновлення слід розглядати не як другорядний напрям соціальної відповідальності, а як один із механізмів стратегічної трансформації соціально-економічної системи України. Їх особливість полягає у можливості одночасного створення соціальної та економічної цінності. Для вітчизняних підприємств найбільш перспективними є інновації у сфері зайнятості, розвитку людського капіталу, інтеграції ветеранів і ВПО, інклюзивності, цифровізації та міжсекторального партнерства. Системне поширення таких практик може сприяти не лише подоланню наслідків війни, а й формуванню більш стійкої, адаптивної та інклюзивної моделі повоєнного розвитку України.

Перелік використаних джерел

1. European Commission. Guide to Social Innovation. Brussels : European Commission, 2013. 72 p. DOI: https://doi.org/10.2776/72046.

2. Mulgan G., Tucker S., Ali R., Sanders B. Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated. London : The Young Foundation, 2007. 52 p.

3. Cajaiba-Santana G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. Technological Forecasting and Social Change. 2014. Vol. 82. P. 42–51. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008.

4. OECD. Starting, Scaling and Sustaining Social Innovation: Evidence and Impact of the European Social Fund. Paris : OECD Publishing, 2025. 58 p. DOI: https://doi.org/10.1787/ec1dfb67-en.

5. Міністерство цифрової трансформації України. 21+ млн українців користуються Дією. 30.10.2024. URL: https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu (дата звернення: 08.09.2026).

6. Міністерство цифрової трансформації України. 57 тис. українців відбудувалися чи купили нове житло з єВідновленням: результати першого року роботи програми. 11.05.2024. URL: https://diia.gov.ua/news/57-tis-ukrayinciv-vidbuduvalisya-chi-kupili-nove-zhitlo-z-yevidnovlennyam-rezultati-pershogo-roku-roboti-programi (дата звернення: 08.09.2026).

7. United Nations Development Programme in Ukraine. Assessment of the Impact of the War on Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises in Ukraine. Kyiv : UNDP, 2024. 84 p.

УДК 351.746

Бондар Володимир Тимофійович
доктор філософії
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка (Україна)

БЕЗПЕКОВА СКЛАДОВА СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНОГО ПОРЯДКУ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

Сучасний етап суспільного розвитку характеризується масштабною трансформацією глобального порядку. За таких умов традиційні підходи до функціонування системи державного управління дедалі частіше виявляються недостатніми для своєчасного реагування на комплексні та взаємопов'язані виклики. Безпекове середовище набуває динамічного, багаторівневого й значною мірою непередбачуваного характеру, що актуалізує необхідність переосмислення ролі державного управління у забезпеченні захищеності держави, суспільства та громадян.

Важливість дослідження зазначеного предмету диктується також зміною характеру сучасних загроз. Оскільки вони виникають внаслідок взаємодії різних факторів, поширюються між окремими сферами суспільного життя. Воєнні загрози поєднуються з економічними, інформаційними, кібернетичними, технологічними, соціальними та екологічними ризиками. Це потребує переходу від секторального реагування до системного управління безпекою, за якого управлінські рішення мають враховувати взаємозалежність різних компонентів суспільної системи [2].

Зокрема, у вітчизняному науковому дискурсі [1; 2], проблема забезпечення національної безпеки традиційно розглядається крізь призму функцій держави, діяльності інституцій сектору безпеки й оборони, механізмів державної політики та стратегічного планування. Водночас трансформація глобального середовища актуалізує необхідність ширшого розуміння безпекової складової системи державного управління. Отже, її доцільно трактувати як інтегровану характеристику системи державного управління, яка відображає її здатність виявляти й оцінювати загрози, формувати адекватні управлінські рішення, координувати діяльність відповідних суб'єктів, мобілізувати ресурси та адаптуватися до зміни умов функціонування.

Це дозволяє розглядати безпекову складову не як окремий елемент державного управління, а як наскрізну характеристику його функціонування. Вона повинна відображатися у змісті стратегічного планування, організації діяльності органів державної влади й інших процесах державотворення. Відповідно, рівень її розвитку визначається не тільки наявністю спеціалізованих інституцій, а й здатністю всієї системи державного управління діяти узгоджено, своєчасно та результативно в умовах невизначеності [2; 3].

Теоретико-методологічне дослідження цієї категорії доцільно здійснювати на основі комплексного поєднання системного, інституційного, функціонального,

стратегічного та адаптивного підходів. Так, *системний* підхід забезпечує розгляд державного управління як цілісної системи, елементи якої перебувають у постійній взаємодії між собою та із зовнішнім середовищем – що дозволяє встановити не тільки властивості окремих інституцій, а й характер взаємозв'язків між ними, механізми координації та сукупний результат їх діяльності [2]. *Інституційний* підхід зосереджує увагу на організаційній спроможності державних інституцій виконувати безпекові функції – що уможливлює оцінювати розподіл повноважень, рівень міжвідомчої координації, забезпеченість ресурсами, професійну компетентність, здатність інституцій адаптуватися до зміни умов. Функціональний підхід – визначати основні управлінські функції з моніторингу середовища, ідентифікації загроз, оцінювання ризиків, планування, реагування, відновлення [2; 4]. Стратегічний підхід – орієнтувати державне управління не лише на реагування на вже наявні загрози, а й на формування довгострокових спроможностей держави. Саме стратегічне управління безпекою передбачає визначення пріоритетів, прогнозування можливих змін середовища, формування альтернативних варіантів розвитку та забезпечення ресурсної спроможності для їх реалізації. Водночас в умовах високої невизначеності стратегічні рішення повинні мати достатній рівень гнучкості, що актуалізує застосування адаптивного підходу [2; 3].

Адаптивність системи державного управління означає її здатність своєчасно змінювати механізми, інструменти та організаційні форми відповідно до характеру зовнішніх і внутрішніх змін. Вона передбачає постійний моніторинг середовища, накопичення та аналіз інформації, оцінювання результативності управлінських рішень, виявлення нових ризиків та коригування політики. Таким чином, адаптивна система повинна поєднувати реактивні та проактивні механізми управління [2; 4].

Іншою важливою передумовою розвитку безпекової складової є формування інтегрованого інформаційно-аналітичного контуру державного управління. Особливе значення моніторингу, оцінюванню ризиків, стратегічному аналізу, передбаченню можливих сценаріїв розвитку подій – а їх поєднання створює основу для переходу від переважно реактивної моделі управління до моделі, орієнтованої на раннє виявлення загроз та попередження кризових ситуацій [3].

Безпекова складова має характеризуватися високим рівнем міжсекторальної та міжвідомчої взаємодії. Звідси, необхідність інтеграції безпекових, економічних, соціальних, інформаційних, технологічних й інших управлінських рішень. Це, своєю чергою, потребує чіткого визначення компетенцій суб'єктів, ефективних механізмів координації, належного інформаційного обміну.

Додатково, цифрова трансформація змінює вимоги до безпекової складової державного управління. Цифрові технології розширюють можливості інформаційно-аналітичного забезпечення, підвищують оперативність оброблення даних, створюють нові інструменти управлінської взаємодії. Проте цифровізація породжує нові вразливості, пов'язані з кіберзагрозами, інформаційними впливами та необхідністю захисту критично важливих даних. Тому цифрова спроможність має розглядатися у взаємозв'язку з інформаційною та кібербезпекою держави.

Для України проблема розвитку безпекової складової системи державного управління має особливе значення з огляду на тривалу воєнну загрозу, масштабні трансформації суспільних відносин, необхідність забезпечення функціонування держави в умовах кризового навантаження. Воєнні умови вимагають концентрації управлінських ресурсів, підвищення оперативності прийняття рішень, посилення координації між органами державної влади та розвитку спроможностей стратегічного планування.

Вкрай важливим є подальша модернізація державного управління у період повоєнного відновлення – що означатиме перехід від розуміння безпеки переважно як стану захищеності до її трактування як динамічної спроможності держави. У цьому контексті безпекова складова стає одним із визначальних факторів стійкості та розвитку суспільної системи.

Методологічно це означає необхідність переходу до багатовимірного оцінювання безпекової складової системи державного управління. Адже доцільно враховувати не лише безпосередні результати протидії загрозам, а й інституційну спроможність, якість координації, інформаційно-аналітичне забезпечення, ресурсну забезпеченість, технологічну готовність, кадровий потенціал, здатність до передбачення та адаптації. Застосування методологічних інструментів оцінювання стану безпекового середовища і рівня національної безпеки створює можливості для більш обґрунтованого визначення пріоритетів державної політики.

Таким чином, трансформація глобального порядку зумовлює необхідність якісної зміни підходів до формування та розвитку безпекової складової системи державного управління. Її теоретико-методологічне осмислення має ґрунтуватися на поєднанні системного, інституційного, функціонального, стратегічного й адаптивного підходів. Практична реалізація такого бачення у посиленні інституційної спроможності держави, розвитку механізмів міжвідомчої координації, удосконаленні інформаційно-аналітичного забезпечення, впровадженні інструментів стратегічного передбачення, підвищенні адаптивності управлінських рішень.

Перелік використаних джерел

1. Таран Є.І. Поняття та сутність національної безпеки як категорії державного управління. *Публічне управління та соціальна робота*. 2025. № 1. С. 17-24. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-1319/2025-1-3

2. Лахижа М.І., Кульчій І.О. Вузлові напрями публічного управління та адміністрування у сфері національної безпеки України: питання класифікації. *Економіка і регіон*. 2025. № 2(97). DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2025.2(97).3781

3. Шипілова Л.М., Шишацький А.В. Шляхи підвищення ефективності інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування у сфері національної безпеки України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Національна безпека*. 2024. № 1. DOI: https://doi.org/10.17721/3041-1912.2024/1-6/11

4. Роговець М., Євдокимов В. Методологія оцінювання стану безпекового середовища та рівня національної безпеки держави на основі когнітивно-семантичної моделі. *Society and Security*. 2025. № 5(11). С. 73-81. DOI: https://doi.org/10.26642/sas-2025-5(11)-73-81

УДК 351.84:331.5(477):061.1ЄС

Брич Леся Володимирівна
к. держ. упр., доцент
Національний університет "Львівська політехніка"
(Україна)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТУВАННЯМ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

В умовах європейської інтеграції України людський капітал набуває стратегічного значення як один із ключових ресурсів забезпечення економічного розвитку, соціальної стабільності та конкурентоспроможності держави. Сучасні трансформаційні процеси, цифровізація економіки, технологічні зміни, демографічні виклики та наслідки повномасштабної війни зумовлюють необхідність переосмислення ролі держави у формуванні, розвитку та ефективному використанні людського потенціалу. Інвестування у людський капітал охоплює державну підтримку освіти, професійної підготовки та перепідготовки, охорони здоров'я, науки, розвитку професійних компетентностей, цифрових навичок і створення умов для продуктивної зайнятості. В умовах європейської інтеграції зазначені напрями мають узгоджуватися з підходами Європейського Союзу до розвитку людських ресурсів, мобільності працівників, безперервного навчання та формування економіки знань. Державне управління інвестуванням у людський капітал доцільно розглядати як систему цілеспрямованих управлінських, фінансових, організаційних та інституційних заходів, спрямованих на накопичення й ефективне використання знань, компетентностей, професійних навичок та соціального потенціалу населення. Особливістю сучасного етапу є необхідність переходу від переважно витратного підходу до розуміння інвестицій у людину як довгострокового чинника економічного зростання [1;3].

Першочерговим напрямом державної політики має залишатися інвестування в освіту та професійний розвиток. Європейська інтеграція потребує підготовки фахівців, здатних працювати в умовах технологічних і структурних змін, володіти цифровими інструментами, іноземними мовами та сучасними професійними компетентностями. Тому держава має забезпечувати модернізацію освітньої інфраструктури, підтримувати розвиток дуальної освіти, професійної підготовки, освіти дорослих і системи навчання протягом життя. Важливим напрямом є розвиток цифрового людського капіталу. Цифрова трансформація державного управління та економіки змінює вимоги до працівників і актуалізує необхідність постійного оновлення компетентностей. Державна політика повинна передбачати доступність цифрової освіти, підтримку цифрової грамотності населення, розвиток STEM-освіти, підготовку фахівців для технологічних секторів та стимулювання використання інноваційних освітніх технологій. Окремого значення набуває інвестування у людський капітал, пов'язане з післявоєнним відновленням України. Масштабні руйнування, внутрішнє переміщення

населення, міграційні процеси та структурні зміни ринку праці формують потребу у професійній адаптації населення. У цьому контексті держава має розширювати програми перекваліфікації, професійної реінтеграції ветеранів, підтримки внутрішньо переміщених осіб та підготовки кадрів для відбудови критичної інфраструктури, промисловості, енергетики, будівництва та цифрової економіки. Водночас ефективність інвестування у людський капітал значною мірою залежить від розвитку партнерства держави, бізнесу та закладів освіти. Державно-приватне партнерство може забезпечити залучення додаткових ресурсів до освітніх і професійних програм, сприяти формуванню практикоорієнтованих компетентностей та наближенню системи підготовки кадрів до потреб ринку праці.

Важливим завданням є також гармонізація української політики розвитку людського капіталу з європейськими стандартами. Йдеться про взаємне визнання кваліфікацій, розвиток академічної та професійної мобільності, інтеграцію української освіти і науки до європейського простору, забезпечення рівного доступу до можливостей навчання та працевлаштування. Такий підхід дозволить не лише адаптувати українські інституції до стандартів ЄС, а й підвищити конкурентоспроможність українських фахівців. Особливої уваги потребує удосконалення механізмів фінансування інвестицій у людський капітал. Доцільним є поєднання бюджетного фінансування, грантових програм, коштів міжнародних партнерів, роботодавців та інших джерел. При цьому державна політика має базуватися на принципах результативності, адресності, прозорості та оцінювання соціально-економічної віддачі від здійснених інвестицій [2-3].

Отже, державне управління інвестуванням у людський капітал в умовах європейської інтеграції України має стати одним із стратегічних пріоритетів державної політики. Його основними напрямами є модернізація освіти, розвиток цифрових і професійних компетентностей, підтримка безперервного навчання, професійна адаптація населення, підготовка кадрів для післявоєнного відновлення, розвиток державно-приватного партнерства та інтеграція української системи розвитку людського капіталу до європейського простору. Ефективне державне управління цими процесами сприятиме не лише підвищенню якості людського потенціалу, а й формуванню конкурентоспроможної економіки, зміцненню соціальної стійкості та прискоренню європейської інтеграції України.

Перелік використаних джерел

1. Брич Л. В. Людський капітал і його значення в контексті забезпечення національної безпеки: ризики інвестування в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис.* 2024. № 5. С. 19–22.

2. Іванова Н. Ю. Державна політика розвитку людського капіталу в умовах Індустрії 4.0. *Економічний простір*. 2025. № 207. С. 195–201

3. Постанова КМ № 179 від 03.03.2021р. «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року»

УДК 005.52:005.334]:502.131.17

Бублинська Яна Сергіївна
здобувач вищої освіти другого рівня
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Овецька Ольга Валеріївна
к.е.н., доцент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

РИЗИКИ ТА ЕКОЛОГІЧНИЙ ВПЛИВ РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ (НА ПРИКЛАДІ «WHALE» ТА «THE LINE»)

Будь-яке масштабне освоєння територій неминуче залишає відчутний слід у природному середовищі. Дослідження впливу міжнародних проєктів у нафтогазовому секторі (на прикладі проєктної діяльності компанії «Shell») та сфері інноваційного будівництва (на прикладі проєктного досвіду «The Line») наочно демонструє наслідки прямого втручання в екологічний баланс. Ідентифікація екологічних ризиків дає змогу оцінити реальний вплив втілення глобальних ініціатив. З іншого боку, важливо оцінити екологічні ініціативи компаній, які спрямовані на компенсацію шкоди та відновлення природних ресурсів.

Проєктна та операційна діяльність «Shell» (компанія займається видобутком нафти, природного газу, виробництвом пального та нафтохімії) охоплює понад 70 країн світу. Компанія володіє великими портфелями родовищ та масштабними СПГ-проєктами (проєкти розширення QatarEnergy LNG, зріджений природний газ у Нігерії NLNG T7) та, зокрема великими виробничими хабами у Мексиканській затоці. Одне з найновіших і найбільших глибоководних нафтогазових родовищ компанії Shell у Мексиканській затоці - родовище «Whale» було відкрито у 2017 році [1]. Кліматичні та географічні умови реалізації проєкту є дуже складними, адже регіон затоки, де він реалізується, постійно піддається дії регулярних руйнівних ураганів 4-5-ої категорій. Крім цього, робота на надвеликих глибинах пов’язана з колосальним гідростатичним тиском і низькими температурами води на дні. Акустичні хвилі через глибоководне буріння та сейсморозвідку створюють ризики для китів. Проте, глибоководна нафтогазова платформа спроєктована за принципом уніфікації (повторює дизайн корпусу платформи Vito на 99%), що дозволило пришвидшити будівництво та знизити ризики аварійності [2].

Концепція проєкту «The Line» (розроблена як альтернатива традиційним міським структурам) полягала у створенні першого у світі когнітивного лінійного міста без доріг, автомобілів та викидів вуглецю, що мала працювати на 100% відновлюваній енергії [3]. Проєкт є частиною більш масштабного трансформаційного проєкту NEOM у межах програми «Бачення 2030» Саудівської Аравії, яка прагне зменшити залежність від нафти та сприяти диверсифікації економіки [4]. Проте, у дослідженні «A horizon scan of global biological conservation issues for 2024» [5] проєкт «The Line» був визначений

як одна з п'ятнадцяти найактуальніших проблем щодо збереження глобального біорізноманіття, оскільки розміри, дзеркальні фасади та орієнтація зі сходу на захід у північній частині Червоного моря, на думку науковців, потенційно можуть становити нову загрозу для мігруючих видів (приблизно 2,1 мільярда птахів понад 100 видів, які мігрують з Європи до Африки восени щороку). Слід зазначити, що цей висновок прямо суперечить попереднім описам «коридорів для тварин та симбіотичних зв'язків споруди з її ландшафтом» [6].

Крім того, будівництво гігантської структури (проект був розрахований на розміщення 9 мільйонів жителів на території площею 34 кв. км. [7]) вимагало безпрецедентної кількості бетону та сталі (кожен 800-метровий модуль за проєктом споживав близько 3,5 млн тон конструкційної сталі, 5,5 млн кубічних метрів бетону та 3,5 млн тон арматурної сталі, яка становила близько 60 % світового виробництва зеленої сталі на рік), що у свою чергу призвело до зростання ціни (вартість кожного модуля у будівельному еквіваленті становила 48 мільярдів доларів) [8].

Порівняльний аналіз екологічного впливу на середовище під час реалізації мегапроєктів «Whale» та «The Line» подано у таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз екологічного впливу проєктів

Критерій порівняння	Нафтогазовий проєкт «Whale»	Будівельний проєкт «The Line»
Географічний масштаб	Регіональний (акваторія Мексиканської затоки)	Міжнародний / Транскордонний (перетинає пустелю, впливає на міграційні коридори птахів трьох континентів)
Головний чинник ризику	Загроза масштабних витоків нафти та антропогенний тиск на критично вразливі морські екосистеми	Колосальний вуглецевий слід матеріалів (сталь/бетон), блокування міграції фауни
Тривалість впливу	Довгостроковий під час розробки та експлуатації родовища (20–30 років)	Максимальний вплив під час будівництва, але (за початковими прогнозами) стає безвикидним (Net-Zero) під час експлуатації
Рівень використання сировини та матеріалів	Високий, проте досягнуто триразове зменшення загальної ваги конструкції та 15 % скорочення відходів сталевих матеріалів під час конструювання елементів платформи	Ультра-високий (зокрема, до 20% споживання світового ринку сталі на піку проєкту)
Вплив на біорізноманіття	Локалізований ризик для морської фауни навколо платформи	Критичний ризик для орнітофауни та екосистем суші

Отже, проєкт, який мав стати «символом невпинного імпульсу», був зруйнований, на думку експертів, «законами фізики та фінансів» [8], що призвело до необхідності кардинального перегляду початкової концепції проєкту для узгодження з національними цілями та створенням довгострокової цінності [9], а також розширення часових меж для будівництва та впровадження проєкту до ста років (що набагато довше, ніж було оголошено раніше [10]).

Нафтогазові проєкти традиційно вважаються екологічно ризикованішими через загрозу викидів парникових газів (процеси видобутку та переробки можуть супроводжуватись масштабними викидами вуглекислого газу та метану). Проте сьогодні, під тиском міжнародних екологічних угод (зокрема, Паризької кліматичної угоди) провідні нафтогазові компанії змінюють підходи та впроваджують технології для зниження екологічного сліду. В свою чергу, особливості будівництва мегапроєкту «The Line» неочікувано (попри початкові детальні передпроєктні обгрунтування «міста з нульовим викидом вуглецю») продемонстрували суттєві екологічні загрози та зростаючий ресурсний тиск на довкілля, що нівелює його майбутню «зелену» безвикидність для людства на десятиліття вперед.

Перелік використаних джерел

1. Shell starts production at Whale in the US Gulf of Mexico : official press release / *Shell Global*. 2025. 9 Jan. URL: https://www.shell.com/news-and-insights/newsroom/news-and-media-releases/2025/shell-starts-production-at-whale-in-the-us-gulf-of-mexico.html (дата звернення: 26.08.2026)

2. From desk to deep water: Whale starts production : technical report / *Shell Global Stories*. 2025. 9 Jan. URL: https://www.shell.com/news-and-insights/our-stories/from-desk-to-deep-water-whale-starts-production.html

3. The Line represents a new vision for zero-emission cities : report. *World Steel Association*. 2023. URL: https://worldsteel.org/media/steel-stories/construction-building/the-line-represents-new-vision-for-zero-emission-cities/

4. Fakharany Nour. NEOM Announces Design and Engineering Partnership for THE LINE with DMAA, Gensler, and Mott MacDonald. 2024. 12 Nov. URL: https://www.archdaily.com/1023440/neom-expands-the-line-with-major-design-and-engineering-partnerships-including-dmaa-gensler-and-mott-macdonald

5. A horizon scan of global biological conservation issues for 2024 / W. J. Sutherland, C. Bennett, P. N. M. Brotherton, S. H. M. Butchart, H. M. Butterworth [et al.]. *Trends in Ecology & Evolution*. 2024. Vol. 39, iss. 1. P. 89–100.

6. Poston Olivia. The Line at a Crossroads: Revisiting NEOM's Vision for a Utopian City. 2026. 29 Mar. URL: https://www.archdaily.com/1039911/the-line-at-a-crossroads-revisiting-neoms-vision-for-a-utopian-city (дата звернення: 28.08.2026).

7. Fakharany Nour. Exploring the Projects Shaping NEOM City in Saudi Arabia. 2024. 24 Jan. URL: https://www.archdaily.com/1012534/exploring-the-experimental-projects-shaping-neom-city-in-saudi-arabia (дата звернення: 28.08.2026).

8. Killing Alison. End of The Line: how Saudi Arabia’s Neom dream unravelled. 2025. 6 Nov. URL: https://ig.ft.com/saudi-neom-line/?utm_medium=website&utm_source=archdaily.com (дата звернення: 28.08.2026).

9. Saudi Arabia to scale back flagship NEOM project : report. 2026. 5 Jan. URL: https://www.newarab.com/news/saudi-arabia-scale-back-flagship-neom-project-report (дата звернення: 28.08.2026).

10. Mizzi Oliver. Saudi NEOM's The Line project to be completed 'in 100 years' amid doubts over viability. 2025. 01 Feb. URL: https://www.newarab.com/news/saudi-neoms-line-project-wont-be-finished-100-years (дата звернення: 28.08.2026).https://www.sciencedirect.com/journal/trends-in-ecology-and-evolution/vol/39/issue/1

УДК 316.3:316.42

Бурлака Віталіна Євгенівна
курсант факультету забезпечення оперативно-службової діяльності
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

Міщинська Ірина Володимирівна
к. пед. н., доцент, науковий керівник
Національна академія Державної прикордонної служби України Імені Богдана Хмельницького

ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕВИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний розвиток галузевих і регіональних систем в Україні відбувається крізь призму критичних викликів: наслідків повномасштабної війни, деструкції інфраструктури, вимушеної міграції та дефіциту кадрів. У таких обставинах колишня практика регіональної політики простого зрівняльного розподілу бюджетних коштів між територіями остаточно втратила дієвість. Натомість на перший план виходить модель внутрішнього зростання, заснована на локальних ресурсах, залученні людського капіталу та інноваційній діяльності.

Реформа децентралізації суттєво змінила конфігурацію управління, перенісши центр ухвалення рішень безпосередньо в територіальні громади. Проте сама лише передача повноважень «на місця» не гарантує автоматичного успіху: спроможність громади визначається не стільки обсягом бюджету, скільки якістю менеджменту комунального майна, просторового планування та вмінням стимулювати ділову активність.

Державна політика щодо територій потребує відмови від уніфікованих шаблонів. Специфіка ресурсної бази, демографічний зріз, рівень урбанізації та ступінь руйнувань у кожній області вимагають диференційованого інструментарію. Практичну цінність має класифікація територій за їхніми функціональними типами: це дає змогу відійти від простої виплати дотацій проблемним районам і перейти до цільового стимулювання локального підприємництва [2, с. 214].

Парадигма сталого розвитку у воєнний та післявоєнний періоди виходить далеко за межі суто економічних показників чи обсягів податкових надходжень. Стійкість регіональної системи визначається якістю життя мешканців, доступністю соціальної інфраструктури, екологічним станом і рівнем безпеки [1, с. 273–276]. Безпековий фактор відтепер є наскрізним критерієм: життєздатність громади в умовах системних загроз залежить від безперебійної роботи критичної інфраструктури, швидкої адаптації місцевої влади та здатності оперативно залучати позабюджетні ресурси.

Гострі демографічні втрати та міграційні явища роблять людський потенціал найвразливішим ресурсом. З огляду на це, регіональні програми мають

фокусуватися не лише на збереженні наявних робочих місць, а й на перепідготовці фахівців, розвитку підприємницьких навичок та створенні соціально-економічних умов для повернення вимушених мігрантів.

Паралельно цифровізація адміністративних та економічних процесів стає практичним інструментом збереження керованості. Для органів місцевого самоврядування це шлях до оптимізації обліку ресурсів та прозорості ухвалення рішень, а для бізнесу — можливість працювати в умовах пошкодженої фізичної інфраструктури чи втрати традиційних ринків збуту.

У сфері галузевого розвитку ставка на сировинну модель або дешеву робочу силу більше не працює. Запорукою конкурентоспроможності є технологічне оновлення, стимулювання малого та середнього бізнесу й розбудова науково-виробничих кластерів. При цьому регіональне планування має поступово гармонізуватися з європейськими підходами до територіальної згуртованості. Як визначено в оновленій Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки, пріоритетами залишаються підвищення конкурентоспроможності територій, їх відновлення та інституційне зміцнення [3].

Відбудова зруйнованих регіонів не повинна зводитися до копіювання довоєнного стану. Йдеться про глибинну структурну модернізацію: від енергоефективності та сучасної логістики до створення якісного цифрового середовища й нових технологічних робочих місць. Головним результатом такої трансформації має стати формування гнучких регіональних систем, здатних не лише витримувати зовнішні шоки, а й самостійно генерувати імпульси для економічного зростання.

Перелік використаних джерел

1. Орлова Н. С. Сталий розвиток регіонів та міст України в умовах децентралізації / Економіка міста та урбаністика : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 23 берез. 2018 р., м. Київ. Київ: КНЕУ, 2018. С. 273–276.

2. Ляшенко В. І., Харазішвілі Ю. М. Сталий розвиток регіонів: аспекти економічної безпеки / В. І. Ляшенко, Ю. М. Харазішвілі // Економіко-математичне моделювання: збірник матеріалів Першої національної наук.-метод. конференції, 30 вересня – 1 жовтня 2016 р., м. Київ. Київ: КНЕУ, 2016. С. 214–217.

3. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF (дата звернення: 02.09.2026).

УДК 355.23:37.014

Буряк І.О.
викладач кафедри командно-штабної підготовки, доктор філософії,
Національна академія Національної гвардії України

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ЯК ПРІОРИТЕТ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ

Розвиток лідерського потенціалу військовослужбовців сьогодні набуває особливого значення та стає однією з основних складових системи військової освіти. Це зумовлено характером сучасного бою, який вимагає від командира не лише виконання отриманих наказів, а й самостійного прийняття рішень в умовах швидкої зміни обстановки, обмеженого зв'язку та високої відповідальності. За таких умов сама посада не є достатньою умовою для ефективного управління підрозділом і ведення за собою особового складу.

Лідерство й керівництво – це не одне й те саме, хоча в повсякденній мові їх часто плутають. Керівництво ґрунтується передусім на посадових повноваженнях і передбачає виконання поставлених командиром завдань, тоді як лідерство базується на довірі, особистому прикладі та здатності мотивувати інших. Справжній лідер здатний впливати на людей не лише завдяки своєму службовому становищу, а й завдяки авторитету та власній поведінці, спонукаючи їх діяти відповідально навіть без постійного контролю. Військовослужбовець може мати високе звання й формально командувати підрозділом, але якщо люди йдуть за ним лише через страх покарання, а не через довіру, лідером його назвати важко [1].

Насамперед те, що лідерські якості не можна "видати" разом з військовим званням чи включити окремим пунктом до наказу. Їх треба цілеспрямовано розвивати протягом усього навчання, а не сподіватися, що вони з'являться самі собою з досвідом служби. Сучасні підходи до підготовки військовослужбовців пропонують робити це через активні форми навчання – не лекції "про лідерство", а ситуації, у яких слухач сам ухвалює рішення, відповідає за нього перед групою та отримує зворотний зв'язок: командно-штабна гра, розбір реальних випадків з практики, робота в малих групах, де кожен по черзі керує процесом [2].

Важливу роль у розвитку лідерських якостей відіграє наставництво. Молодий командир набуває практичного досвіду управління не лише під час навчання, а й у процесі спостереження за діями досвідчених командирів та отримання об'єктивного зворотного зв'язку. За відсутності системного наставництва й регулярного оцінювання лідерські якості формуються несистемно, значною мірою залежачи від особистого досвіду та обставин.

Ще один важливий аспект, який часто залишається поза увагою, це особливості прояву лідерства на різних етапах проходження військової служби. Командир підрозділу може проявляти лідерство через особистий приклад, безпосередню участь у виконанні завдань та здатність вести за собою підлеглих у складних умовах. Офіцер, який виконує штабні функції, реалізує лідерські якості дещо інакше – через аргументацію, координацію дій різних підрозділів,

прийняття обґрунтованих рішень та здатність знаходити спільну мову з військовослужбовцями, які не перебувають у його прямому підпорядкуванні. Обидва підходи є проявами лідерства, однак форми його реалізації відрізняються залежно від посади, рівня відповідальності та характеру службових завдань. Тому система підготовки військовослужбовців має враховувати ці відмінності та передбачати розвиток лідерських компетентностей відповідно до етапу професійного становлення, а не обмежуватися єдиною стандартною моделлю.

Питання розвитку лідерського потенціалу тісно пов'язане із загальною системою кар'єрного зростання військовослужбовця. Кар'єрне просування має ґрунтуватися не лише на формальних критеріях, таких як вислуга років чи наявність відповідного рівня освіти, а й на оцінюванні реальної готовності військовослужбовця до виконання обов'язків на новій посаді. Важливою складовою такої готовності є здатність впливати на людей, організовувати їхню спільну діяльність та вести за собою підлеглих [3]. Це означає, що система кар'єрного зростання може слугувати одним із дієвих інструментів розвитку лідерських якостей.

Як показує практика, там, де лідерство залишається лише гарним словом у програмі навчання, а не окремим, виміряним результатом підготовки, користі від такого навчання мало. Потрібні конкретні критерії – що саме випускник повинен уміти робити як лідер, а не просто "знати про лідерство". Без такої конкретики будь-яка згадка про розвиток лідерського потенціалу залишається декларацією, а не реальною частиною освітнього процесу.

Отже, розвиток лідерського потенціалу військовослужбовців сьогодні є не лише важливим напрямом професійної підготовки, а практичною необхідністю, зумовленою характером сучасної війни. Система військової освіти має перейти від формального декларування лідерства до його системного формування через чіткі вимоги, активні форми навчання, наставництво та зрозумілі критерії оцінювання. Лише за такого підходу лідерство перестане залишатися формальним положенням у нормативних і навчальних документах та перетвориться на реальну професійну спроможність військовослужбовця ефективно вести за собою підлеглих і забезпечувати виконання завдань у найскладніших умовах.

Перелік використаних джерел

1. Зайцев Д.М., Шевчук В.А., Мельник Я.І. Організаційно-правові засади розвитку військового лідерства у Збройних силах України. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2025. Том 1, № 4. С. 192–198.

2. Олійник Л.В., Білюга А.Д., Савіна І.О., Стретович В.М. Розвиток лідерської компетентності офіцерів оперативного рівня у системі професійної військової освіти: педагогічний вимір проблеми. *Педагогічна академія: наукові записки*. 2025. № 25.

3. Бєлай С.В., Буряк І.О. Теоретичні засади вдосконалення кар'єрного зростання військовослужбовців Національної гвардії України. *Честь і закон*. 2024. № 2 (89). С. 14–20.

УДК 351.74:352.07:342.9

Вальчишин Галина Ігорівна
к.ю.н.
ЗВО «Університет Короля Данила» (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ

Правовий режим воєнного стану, запроваджений в Україні внаслідок повномасштабної збройної агресії Російської Федерації, докорінно змінив умови функціонування правоохоронної системи держави. Правоохоронна функція, яка традиційно реалізується переважно на загальнодержавному рівні, в умовах війни дедалі більше набуває регіонального і навіть локального виміру: саме на рівні областей, районів і територіальних громад виникають найгостріші проблеми забезпечення публічної безпеки – від охорони порядку на деокупованих територіях до профілактики правопорушень серед внутрішньо переміщених осіб.

Комплексне теоретико-правове дослідження правоохоронної функції держави в період повномасштабної збройної агресії засвідчує, що воєнний стан вимагає переосмислення доктринальних підходів до розуміння сутності правоохоронної діяльності: вона перестає бути виключно каральною і дедалі більше набуває безпекового, адаптивного характеру, що охоплює широкий спектр завдань – від протидії диверсійній та розвідувальній діяльності до підтримання правопорядку в прифронтових і деокупованих регіонах [1]. Такі зміни формують нові вимоги до організації правоохоронної діяльності саме на регіональному рівні, де відмінності у безпековій ситуації між областями є найбільш вираженими.

Особливого значення на регіональному та місцевому рівні набуває взаємодія Національної поліції з органами місцевого самоврядування. Дослідники наголошують на потребі вдосконалення організації роботи поліцейських офіцерів громади та дільничних офіцерів поліції щодо запобігання й протидії злочинності на території обслуговування, а також на важливості впровадження практики безпекових аудитів територій і будівель у діяльність поліції на місцях [2]. Це свідчить про те, що ефективність правоохоронної діяльності в умовах війни значною мірою залежить від якості горизонтальної координації між державними правоохоронними органами та інституціями місцевого самоврядування, які найкраще обізнані з особливостями конкретної території.

Дослідження впливу війни на правоохоронну систему та Національну поліцію України зокрема показує, що воєнний стан вплинув як на організаційні механізми забезпечення діяльності правоохоронних органів, так і на принципи, на яких ця діяльність базується. Головними викликами регіонального рівня є нерівномірність кадрового та ресурсного забезпечення підрозділів у постраждалих регіонах, необхідність адаптації тактики й стратегії роботи поліції до умов бойових дій, а також підтримання здатності протидіяти організованій злочинності у волатильному безпековому середовищі [3]. Це вимагає гнучкого

регіонального планування правоохоронної діяльності, яке враховує різний рівень безпекових загроз у різних областях України.

Одним із пріоритетних напрямів трансформації є адаптація європейського досвіду правового регулювання організації та діяльності поліції до українського законодавства. Аналіз сучасного стану реформування Національної поліції України виявляє такі проблеми, як недостатня регламентація механізмів громадського контролю на місцевому рівні, необхідність удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення та подолання «силової» моделі роботи на користь «сервісної», зокрема через розвиток патрульної поліції та поліції діалогу [4].

До того ж, варто наголосити на необхідності трансформації не лише законодавчої бази, а й ментальності працівників поліції та суспільства, що є довгостроковим і принципово важливим завданням саме для регіонального рівня, де контакт поліції з громадою є найбільш безпосереднім.

Таким чином, трансформація системи правоохоронної діяльності на регіональному рівні в умовах війни визначається такими ключовими викликами: нерівномірність безпекової ситуації та ресурсного забезпечення між регіонами; необхідність адаптації організаційних і тактичних підходів поліції до умов бойових дій та деокупації територій; недостатній рівень взаємодії правоохоронних органів з органами місцевого самоврядування та громадськістю; повільна імплементація європейських стандартів підзвітності та громадського контролю на місцевому рівні.

Вважаємо, що пріоритетними напрямами вдосконалення правоохоронної діяльності на регіональному рівні є: посилення взаємодії Національної поліції з органами місцевого самоврядування, зокрема через інститут поліцейських офіцерів громади та практику безпекових аудитів територій; гнучке регіональне планування правоохоронної діяльності з урахуванням диференційованого рівня безпекових загроз; розвиток превентивної та сервісної моделі роботи поліції замість каральної; послідовна адаптація європейських стандартів організації поліцейської діяльності та механізмів громадського контролю до умов конкретних регіонів. Як наслідок, реалізація цих пріоритетів сприятиме як підвищенню ефективності забезпечення публічної безпеки у воєнний час, так і формуванню стійкої моделі правоохоронної діяльності на етапі повоєнного відновлення.

Перелік використаних джерел

1. Ступник Ю. В. Трансформація правоохоронної діяльності в умовах правового режиму воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2026. Т. 1 № 1. С. 100-107. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2026.01.1.15

2. Бугайчук К.Л. Деякі питання вдосконалення діяльності органів Національної поліції України та органів місцевого самоврядування щодо забезпечення правопорядку на місцевому рівні в умовах воєнного стану. *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ.* 2024. № 3 (106). С. 263-276. URL: https://doi.org/10.32631/v.2024.3.23

3. Polyvaniuk V. D., Zavistovskyi O. D., Aslamov O. O. Impact of the war in Ukraine on the law enforcement system in general and the National police of Ukraine in

particular. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 1. С. 433-436. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.01.76

4. Улинець В. І. Європейський досвід правового регулювання організації і діяльності органів поліції: проблеми застосування до законодавства України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія Право. 2024. Т. 3. № 85. С. 149-155. URL: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.3.23

УДК 339.9:338.124.4

Вашай Юлія Володимирівна
к.е.н., доцент
Національний університет водного господарства та природокористування

ГЕОЕКОНОМІЧНА ФРАГМЕНТАЦІЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КОНФЛІКТІВ НА ГЛОБАЛЬНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ

Останні роки характеризуються стрімким наростанням процесів геоекономічної фрагментації — цілеспрямованого, політично зумовленого згортання глобальної економічної інтеграції. За визначенням Міжнародного валютного фонду (МВФ), геоекономічна фрагментація являє собою *«пов'язане з політикою обернення процесу глобальної економічної інтеграції»* [1]. Це поняття охоплює зростання торговельних бар'єрів, обмежень на інвестиційні та фінансові потоки, технологічний протекціонізм, а також переорієнтацію торговельних і виробничих ланцюгів відповідно до геополітичної, а не суто економічної логіки.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що фрагментація світової економіки з тимчасового явища перетворюється на структурну характеристику сучасних міжнародних економічних відносин. За оновленим прогнозом МВФ (жовтень 2025 р.), світове економічне зростання уповільнюється в умовах посилення протекціонізму та фрагментації, а ризики залишаються зміщеними у бік погіршення [1]. У квітневому випуску Global Financial Stability Report МВФ (2025 р.) представлено композитний індекс геоекономічної фрагментації, що об'єднує 14 показників — від індексу геополітичного ризику до обмежень транскордонних торговельних, інвестиційних і фінансових операцій, воєнних конфліктів та міграційної політики [2, с. 3].

Кількісні оцінки Світової організації торгівлі (СОТ) підтверджують нерівномірність і чутливість глобальної торгівлі до геополітичних потрясінь. Згідно з березневим оновленням *Global Trade Outlook and Statistics* (2026 р.), приріст обсягів світової товарної торгівлі, що становив 4,6% у 2025 р., за базовим сценарієм уповільниться до 1,9% у 2026 р., тоді як приріст торгівлі послугами скоротиться з 5,3% до 4,8% відповідно; зростання світового ВВП сповільниться з 2,9% до 2,8% [3]. Аналітики СОТ прямо пов'язують це уповільнення з ескалацією геополітичної напруженості, зокрема конфліктом на Близькому Сході, що чинить тиск на енергетичні ціни, транспортні маршрути та сферу туризму [3].

Дослідження Міжнародного інституту McKinsey (2026 р.) фіксують явище «геополітичної переорієнтації» торгівлі: попри збереження загальних обсягів торговельного обміну, географічна відстань між торговельними партнерами зростає, тоді як геополітична відстань — тобто ступінь зовнішньополітичної спорідненості країн-партнерів — навпаки, скорочується, що свідчить про формування торговельних блоків за принципом геополітичної, а не географічної близькості [4]. Подібні висновки містяться й у дослідженні Атлантичної ради

(2025 р.), яке пов'язує посилення фрагментації з наслідками повномасштабного вторгнення Росії в Україну та подальшим зростанням застосування промислової політики й обмежень на рух капіталу провідними економіками світу [5].

Окремим і дедалі відчутнішим каналом фрагментації є скорочення прямих іноземних інвестицій (ПІІ). За розрахунками МВФ, глобальний обсяг ПІІ скоротився з 3,3% світового ВВП у 2000-х роках до 1,3% ВВП у 2018–2022 рр., причому дедалі більша частка інвестиційних потоків концентрується між геополітично «спорідненими» країнами, особливо у стратегічних і високотехнологічних секторах [8]. Кількісні оцінки сукупних втрат від фрагментації суттєво різняться залежно від сценарію та глибини технологічного розриву (табл. 1), однак усі вони підтверджують: чим глибший розрив ланцюгів створення вартості, тим відчутнішими є втрати для світового виробництва.

Таблиця 1 – Оцінки втрат світового ВВП унаслідок геоекономічної фрагментації за різними сценаріями (складено за даними МВФ) [8,9]

Сценарій фрагментації	Втрати світового ВВП
М'який сценарій (низькі витрати адаптації)	близько 0,2%
Розкол ПІІ на два блоки (США–Китай)	близько 2%
Масштабне «friend-shoring» ланцюгів постачання	до 4,6%
Жорсткий розрив торгівлі з технологічним декаплінгом	до 7% (до 12% в окремих країнах)

Наслідки фрагментації для глобального економічного зростання є багатовимірними. За оцінками експертів МВФ і CEPR, поглиблення фрагментації суттєво ускладнює надання глобальних суспільних благ — насамперед у сферах кліматичної політики та готовності до пандемій, — а невизначеність перехідного періоду сама по собі стримує зростання, оскільки підприємства відкладають інвестиційні рішення, а домогосподарства — споживчі витрати [6]. Дослідники Brookings (2025 р.) додають до цього ризик фрагментації глобальної фінансової архітектури: за їхніми оцінками, глобальна фінансова «мережа безпеки» покриває близько 20% світового ВВП, проте нерівномірно — розвинені економіки мають стабільніший доступ до неї, тоді як країни з ринками, що формуються, та країни, що розвиваються, стикаються з дедалі більшими прогалинами [7].

Для України, економіка якої перебуває в процесі повоєнного відновлення та курсу на європейську інтеграцію, геоекономічна фрагментація створює водночас виклики та можливості. З одного боку, зростання протекціонізму та переорієнтація ланцюгів постачання ускладнюють залучення інвестицій і диверсифікацію зовнішньої торгівлі. З іншого боку, формування нових «сполучних» (connector) економік, здатних одночасно взаємодіяти з різними геополітичними блоками, відкриває для України нішу за умови послідовної інтеграції до європейського економічного простору, гармонізації регуляторного середовища та розбудови стійких логістичних і енергетичних коридорів.

Таким чином, геоекономічна фрагментація світової економіки є структурним чинником уповільнення глобального зростання, що діє через торговельні, інвестиційні та фінансові канали. Подолання її негативних наслідків потребує від національних урядів, зокрема українського, поєднання стратегій диверсифікації зовнішньоекономічних зв'язків із поглибленою інтеграцією до стійких геополітичних об'єднань, насамперед Європейського Союзу.

Перелік використаних джерел

1. World Economic Outlook, October 2025: Global Economy in Flux, Prospects Remain Dim. International Monetary Fund, 2025. URL: https://www.imf.org/en/publications/weo/issues/2025/10/14/world-economic-outlook-october-2025

2. Global Financial Stability Report. Chapter 2: Geopolitical Risks: Implications for Asset Prices and Financial Stability. International Monetary Fund, April 2025. URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/gfsr/2025/april/english/ch2.pdf

3. Global Trade Outlook and Statistics, March 2026. World Trade Organization, 2026. URL: https://www.wto.org/english/news_e/news26_e/stat_19mar26_329_e.htm

4. Geopolitics and the Geometry of Global Trade: 2026 Update. McKinsey Global Institute, 2026. URL: https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/geopolitics-and-the-geometry-of-global-trade-2026-update

5. Ryan P. Fragmentation and the Role of the IMF. Atlantic Council, GeoEconomics Center, 2025. URL: https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/issue-brief/fragmentation-and-the-role-of-the-imf/

6. Aiyar S., Presbitero A. F., Ruta M. (eds.) Geoeconomic Fragmentation: The Economic Risks from a Fractured World Economy. CEPR–IMF eBook, 2023. URL: https://cepr.org/system/files/publication-files/190366-geoeconomic_fragmentation_the_economic_risks_from_a_fractured_world_economy.pdf.

7. Is the Global Financial System Fracturing under Geopolitical Pressure? Brookings, October 2025. URL: https://www.brookings.edu/articles/is-the-global-financial-system-fracturing-under-geopolitical-pressure/

8. Bolhuis M., Chen J., Kett B. The Costs of Geoeconomic Fragmentation. Finance & Development, International Monetary Fund, 2023. URL: https://www.imf.org/en/publications/fandd/issues/2023/06/the-costs-of-geoeconomic-fragmentation-bolhuis-chen-kett

9. Gopinath G. Geopolitics and its Impact on Global Trade and the Dollar: Speech. International Monetary Fund, May 2024. URL: https://www.imf.org/en/news/articles/2024/05/07/sp-geopolitics-impact-global-trade-and-dollar-gita-gopinath

УДК 35.073.5:314.7(477)

Вітюк Олександр Олегович
к. і. н., старший викладач
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського (Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЄЮ В УКРАЇНІ: КОНСТИТУЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЗАГРОЗ БЕЗПЕЦІ

Цифровізація завдань публічного управління в Україні виходить за межі звичайної технологічної модернізації, кардинально змінюючи характер взаємодії держави та особи. Фундамент цих перетворень становлять норми Конституції України, а також профільне законодавство у сфері електронних довірчих і публічних послуг та інформаційної безпеки.

Відповідно до статті 3 Конституції України [1], людина, її життя, здоров'я, честь, гідність, недоторканність і безпека визнаються найвищою соціальною цінністю. У рамках цифрової трансформації вказана норма слугує ключовим орієнтиром: будь-які цифрові інструменти, електронні реєстри чи автоматизовані алгоритми мають спрямовуватися на захист прав і свобод особи, а не на перетворення на інструмент надмірного бюрократичного контролю.

Система конституційно-правових гарантій у сфері цифровізації міграційного управління опирається на такі базові положення Основного Закону, як захист приватності та персональних даних (ст. 32), зокрема, забороняється збір, збереження, використання чи поширення конфіденційної інформації про особу без її згоди, за винятком випадків, передбачених законом в інтересах національної безпеки, економічного добробуту та прав людини. Як підкреслює О. Баранов [2, с. 72], цифрові трансформації суттєво змінюють структуру суспільних відносин, що зумовлює потребу в оновленні правової моделі суспільства та проведенні наукових досліджень для вдосконалення законодавства. Положенням ст. 33 кожному, хто законно перебуває на території України, гарантується свобода пересування та вільний вибір місця проживання [1]. Відповідно, цифрові системи обліку мігрантів та внутрішньо переміщених осіб мають спрощувати реалізацію цього права, а не створювати штучні адміністративні бар'єри.

Суб'єктна побудова публічного управління міграційними процесами в умовах цифровізації еволюціонує від моноцентричної моделі до розгалуженого міжвідомчого партнерства. Провідну роль у цьому процесі виконують ключові центральні органи виконавчої влади, зокрема, Міністерство цифрової трансформації України, Державна міграційна служба України (далі – ДМС), Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України та Міністерство внутрішніх справ України. Технологічним ядром цієї системи є Єдина інформаційно-аналітична система управління міграційними процесами (ЄІАС УМП), порядок функціонування якої визначено постановою Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2023 р. № 811 [3].

Єдина інформаційно-аналітична система управління міграційними процесами (ЄІАС УМП) є відомчою інформаційно-комунікаційною системою ДМС, створеною з використанням інструментальних засобів унікального номера запису в Єдиному державному демографічному реєстрі. Система призначена для автоматизації діяльності ДМС та забезпечення електронної взаємодії між суб'єктами єдиного ідентифікатора й Національною системою біометричної верифікації та ідентифікації (НСБВІ) [3]. Основні завдання ЄІАС УМП охоплюють: реалізацію державної міграційної політики (зокрема щодо імміграції, еміграції та протидії нелегальній міграції); облік питань громадянства, реєстрації фізичних осіб, біженців та інших категорій мігрантів; оформлення, видачу, обмін, пересилання, вилучення, повернення державі, визнання недійсними та знищення документів, що посвідчують особу, підтверджують громадянство України чи спеціальний статус; удосконалення державного управління міграцією відповідно до міжнародних стандартів дотримання прав людини. Власником ЄІАС УМП виступає держава в особі ДМС.

Як єдина інформаційно-комунікаційна система, ЄІАС УМП забезпечує безпосереднє функціонування єдиного ідентифікатора та Національної системи біометричної верифікації й ідентифікації (НСБВІ). Структурно система складається з таких підсистем: «Оформлення документів, що підтверджують громадянство України»; «Облік осіб, які набули або припинили громадянство України»; «Облік іноземців та біженців»; «Адміністративні правопорушення»; «Навчання працівників ДМС»; «Статистика. Аналітика. Прогнозування»; «Адміністрування та управління доступом користувачів»; «Журнал дій користувача»; функціонального модуля «Недійсні документи»; функціонала «Легальний мігрант»; функціонала «Незаконні мігранти»; функціонала «Захист в Україні»; функціонала «Пункт тимчасового перебування іноземців»; функціонала «Пункт тимчасового розміщення біженців»; інших складових автоматизації процесів діяльності ДМС, що створені нею у встановленому порядку [3]. Ця платформа є складною багаторівневою інформаційно-комунікаційною системою, яка об'єднує базу даних оформлених документів, що посвідчують особу і громадянство України, електронний реєстр іноземців та осіб без громадянства, а також підсистему обліку внутрішньо переміщених осіб.

Значним кроком у диджиталізації сервісів для вимушених мігрантів стало запровадження послуг на Єдиному державному вебпорталі електронних послуг, діяльність якого врегульована постановою Кабінету Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137 [4]. Практична ефективність цифрових рішень проявилася у трьох ключових вимірах, а саме, оперативності реєстрації ВПО (диджиталізація статусу внутрішньо переміщених осіб та виплат дозволила уникнути бюрократичної тяганини й черг, забезпечивши швидку інтеграцію понад чотирьох мільйонів громадян), легалізації цифрових документів (використання *eDocument* та електронних паспортів у «Дії» дало змогу людям, які через війну втратили паперові документи, ідентифікувати особу, отримувати гуманітарну допомогу, відкривати банківські рахунки та перетинати кордон) та міжреєстровій взаємодії «Трембіта» (автоматизований обмін даними між державними реєстрами уможливив відмову від паперових довідок, мінімізацію корупційних ризиків та

економію бюджетних коштів). За словами експерта проєкту *DT4UA* («Цифрова трансформація для України») О. Бурби [5], структура системи «Трембіта» базується не на відкритому доступі до реєстрів, а на захищеному обміні даними через адресні запити та перевірені відповіді. Такий формат забезпечує максимальну безпеку і контроль інформації. На практиці це дозволяє консульствам і закордонним підрозділам ДП «Документ» миттєво перевіряти дійсність документів громадян через відомчі системи ДМС.

Попри значні успіхи, диджиталізація міграційного управління в умовах війни стикається з новими системними викликами. Головною загрозою залишається кібербезпека та захист персональних даних: постійні атаки ворожих спецслужб на державні реєстри створюють ризик витоку інформації про громадян, зокрема вразливих категорій на окупованих територіях чи в зоні бойових дій. Потрапляння до рук окупантів даних про місце проживання, родинні зв'язки чи професію загрожує цілеспрямованим тиском і шантажем. Тому надійний захист державних баз даних сьогодні є не просто технічним завданням, а критичним елементом національної безпеки та гарантією конституційного права на життя.

Перелік використаних джерел

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text.

2. Баранов О. А. Соціальна та цифрова трансформації: джерело правових проблем. *Інформація і право,* 2021. 3(38), 59-73. https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3(38).243807.

3. Про затвердження Положення про Єдину інформаційно-аналітичну систему управління міграційними процесами: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.10.2023 № 811. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1814-23#Text.

4. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text.

5. Бурба О. Як працює державна система «Трембіта». URL: https://epravda.com.ua/columns/2024/05/14/713647/.

УДК 656.073:620.92

Войченко Тетяна Олександрівна
к.е.н., доцент

Семенова Дар'я Сергіївна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Смирнова Наталія Максимівна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Київський авіаційний інститут» (Україна)

ВИКОРИСТАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВИДІВ ПАЛИВА В ТРАНСПОРТНІЙ ЛОГІСТИЦІ: СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ, ПЕРЕВАГИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Використання альтернативних пальних матеріалів є одним із перспективних векторів розвитку сучасної транспортної логістики. Транспортна діяльність пов'язана зі значними витратами енергоресурсів та чинить негативний вплив на довкілля, зокрема через викиди парникових газів і забруднення повітря. У цьому контексті особливої ваги набуває концепція «зеленої» логістики, яка поєднує економічну ефективність транспортних операцій зі зниженням їхнього шкідливого впливу на природу [1, с. 180–181]. Одним із ключових шляхів таких змін є поетапна відмова від звичних видів пального на користь більш екологічно чистих варіантів.

Серед основних альтернативних видів пального та енергетичних джерел виділяють електроенергію, біопаливо, стиснений і зріджений природний газ, біогаз, водень, спирти, а також синтетичне пальне. Науковці зауважують, що альтернативні палива здатні повністю або частково замінити традиційне дизельне пальне. Зокрема, як можливі варіанти розглядають зріджений нафтовий газ, стиснений природний газ, дизельне біопаливо, спирти, ефіри та водень [2, с. 51–52]. При цьому остаточний вибір конкретного типу пального визначається типом транспортного засобу, специфікою перевезень, необхідною дальністю маршруту та наявністю відповідної інфраструктури.

Одним із найбільш перспективних шляхів виступає переведення транспорту на електричну тягу. Електричні автомобілі, фургони та вантажівки можуть знайти застосування передусім у сфері міських перевезень і доставки на короткі відстані. До переваг такого транспорту належить відсутність вихлопу під час роботи, а також можливість зниження експлуатаційних витрат. У сучасній екологічній логістиці електротранспорт розглядають нарівні з біопаливом, воднем та іншими поновлюваними джерелами енергії як один із основних векторів екологізації транспортної сфери. Разом із тим, масштабне впровадження електротранспорту вимагає створення розгалуженої мережі зарядних станцій, що є ключовою умовою успішного переходу на "чисті" транспортні технології [1, с. 181].

Чималу роль відіграє біопаливо, яке здатне повністю або частково замінити звичайне дизельне пальне. Його плюс — можливість застосування в транспортних засобах без істотних змін мотора в окремих випадках. Як зауважує Ковбасенко, використання стиснутого природного газу та дизельного біопалива рослинного або тваринного походження може дати змогу розширити паливну базу дизельних машин, не вдаючись до серйозних конструктивних модифікацій. Водночас використання таких альтернатив, як водень або спирти, у деяких ситуаціях може зажадати значної переробки двигуна і великих фінансових витрат [2, с. 51].

Для транспортної логістики недостатньо просто перейти на альтернативне пальне — необхідно водночас удосконалювати самі перевезення. Завдяки сучасним цифровим інструментам можна прокладати найефективніші маршрути, відстежувати витрату пального, уникати порожніх рейсів і максимально задіяти наявний автопарк. Серед таких інструментів — GPS-трекінг, Інтернет речей, аналітика великих даних і штучний інтелект. Вони надають актуальну інформацію про стан транспорту та допомагають ухвалювати зважені рішення щодо організації логістики [3, с. 3–4]. Отже, комбінація екологічного пального та цифрових технологій здатна дати кращий результат, ніж застосування самих лише «зелених» рішень.

Особливої ваги це набирає для малих підприємств, які часто мають обмежений бюджет. Як зазначає Коган, якщо повна електрифікація для малого бізнесу є надто складною технічно чи фінансово, альтернативою можуть стати CNG/LNG або біопаливо, зокрема HVO-дизель. Крім того, невеликі компанії можуть поступово переходити на електрофургони через оренду або лізинг — це дозволяє уникнути значних разових витрат. Для малих транспортних фірм також доцільною стратегією є співпраця з перевізниками, які вже працюють на електротранспорті чи біопаливі [4, с. 70–71].

Альтернативні види пального дають як екологічні, так і фінансові вигоди. Вони допомагають знижувати обсяг шкідливих викидів, зменшувати залежність від традиційних енергоносіїв та підвищувати продуктивність транспортних операцій. Крім того, раціональне прокладання маршрутів та зниження споживання пального здатні скоротити експлуатаційні витрати компанії. Проте головними бар'єрами залишаються висока початкова вартість окремих технологій, нерозвинена інфраструктура, складність упровадження нових систем і необхідність перебудови логістичних процесів [1, с. 183]. Для малого бізнесу до всього додається брак фінансів на купівлю нових машин та облаштування власної інфраструктури.

Отже, застосування альтернативних видів пального є вагомим вектором удосконалення транспортної логістики та «зеленої» економіки. Найбільш результативним вважається комплексний підхід, коли заміна звичного пального супроводжується покращенням маршрутів, цифровим відстеженням, збільшенням завантаженості транспорту та застосуванням новітніх управлінських алгоритмів. Для різних типів перевезень не існує єдиного універсального варіанту альтернативного пального, тому компаніям доводиться підбирати технологію з огляду на власні маршрути, фінансові резерви та специфіку логістичних операцій. У майбутньому вдосконалення інфраструктури, зниження вартості новітніх

технологій та посилення екологічних вимог здатні прискорити перехід транспортної логістики до більш енергоефективної та екологічно збалансованої системи.

Перелік використаних джерел

1. Кучкова О. В., Олефіренко Я. С. Сталий розвиток та «зелена» логістика: інноваційні рішення для оптимізації екологічної ефективності ланцюгів поставок. *Молодий вчений.* 2025. № 3 (134). С. 179-183. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-2.

2. Ковбасенко С. В. Можливості підвищення екологічної безпеки транспортних засобів з дизелями застосуванням альтернативних палив. *Вісник машинобудування та транспорту.* 2022. Т. 16, № 2. С. 51-57. DOI: https://doi.org/10.31649/2413-4503-2022-16-2-51-57.

3. Марінов Є. А. Інноваційні технології у транспортній логістиці : економічний потенціал і виклики впровадження. *Академічні візії.* 2024. № 30. С. 1-14. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.13846667.

4. Коган В. Ю. Сучасні тенденції впровадження екологічних рішень у транспортній логістиці малого бізнесу. *Вчені записки:* зб. наук. пр. Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2025. № 40 (3). С. 65-74. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/53042 (дата звернення:18.09.2026).

Petro Gudz,
Maryna Gudz,
Karina Levchenko
National University "Zaporizhia Polytechnic"

ECOSYSTEM APPROACH TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

The current stage of development of socio-economic systems at all levels – global, subregional, national, regional and local – is characterised by uncertainty and expectations, imbalances and disruptions in established value chains, as well as the destructive influence of politics and political leaders. At the same time, the goals of preserving planetary balance and, ultimately, the very existence of humanity require the search for non-standard solutions and new theoretical approaches. The concept of social responsibility of the current generation serves as a paradigm of sustainable development, integrating economic, social and environmental priorities for action.

The aim of the research is to identify key imperative theories that determine the trajectory of sustainable growth of regional socio-economic systems. The most important imperatives for the development of regional socio-economic systems include conceptual foundations, globalisation factors, socio-economic determinants, management (systemic) factors, security factors and environmental factors. It is worth noting that, despite the war, Ukrainian society has formed a demand for the theory of a fair economy and distribution, open relations, and honest government institutions. Professor A. Kolot captured this idea best: "In the economic and social culture of the modern digital age... the value is inclusion, not exclusion; cohesion, not disunity and the so-called negative individualism; trust, not its antipodes; transparency, not closeness or secrecy; development, not just growth; social quality, not just a focus on profitability; spirituality, not moral inferiority; authenticity, not artificiality; emergence, not localism or fixation on the past" [1, p. 12].

The authors adhere to the civilizational concept of the ecosystem approach in science. According to ecosystem theory, natural, social, technical and economic ecosystems share common compositional properties: constituent elements, objects and subjects, "input–transformation–output" processes, and connections. The main differences arise from the nature of energy flows, the functions of ecosystem potentials and capitals, and the final product or service.

The ecosystem approach, as a general scientific method of cognition based on the principle of co-evolution, reveals the transformation of the potential of nature, humans, society and the economy (static potential) into various forms of capital (kinetic potential) through natural energy and human productive power. These forms of capital constitute the basis for the formation of subsystems of the socio-ecological and economic system. We define the ecosystem principles of functioning of sustainable socio-economic systems as integrity, hierarchy, emergence, functionality, co-evolution and harmony.

The epistemological basis of ecosystems lies in the unity of ecosystem thinking, systems theory and the process approach, which results in changes in reality, new

qualities of objects, characteristics of subjects, products and services. The methodological basis of the ecosystem approach consists of a set of approaches – evolutionary, historical, systemic – as well as general scientific methods such as analysis, induction, deduction, and program modelling. The essence of the ecosystem approach is the inductive study of natural, human, social and economic subsystems, whose evolution and transformation, through extrapolation of ecosystem features, properties and mechanisms, lead to the formation of an integral ecosystem of material and non-material forms of life.

A regional innovation ecosystem is a system consisting of a dynamic community of organisations (actors) connected through network (non-hierarchical) relationships, with different functions and roles, embedded in the institutional structure of the region. These actors operate under the influence of business, regulatory and innovation environment factors, share a common vision of ensuring sustainable and advanced innovation-driven regional development, and remain open to cooperation with actors from other innovation ecosystems.

It is important to acknowledge that EU policy demonstrates consistency in building sustainable development of socio-economic systems in member states through the implementation of incentive mechanisms: the main activity areas of European innovation ecosystems (2022), the Regional Innovation Valleys initiative (2023), and the Interregional Innovation Investments (I3) Instrument, all of which help bridge the innovation gap within the Competitiveness Compass EU policy (2025).

Conclusions

The ecosystem approach is based on the epistemological foundations of ecosystem thinking, systems theory and the process approach. The process approach describes the goals and nature of transformational changes within ecosystem elements. The essence of the ecosystem approach lies in representing the organisation of life and activity as a unity of natural, human, social and economic subsystems. These subsystems evolve and transform according to principles, mechanisms, connections, relationships and properties such as integrity, hierarchy, emergence, functionality, co-evolution, harmony and sustainability. This evolution leads to a new quality of the subsystems as components of natural, human, social and economic ecosystems. Approaches to the formation and development of regional innovation ecosystems reveal significant inconsistencies and gaps in regional innovation policies, operational processes, tools for ecosystem development and institutional infrastructure.

References

1. Kolot A. M. *Ecosystemism as an imperative of sustainable human development*: preprint. National Economic University named after V. Hetman. Kyiv: KNEU, 2024. 52 p. URI: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/43307 [In Ukrainian].

УДК 330.322:502.131.1

Гавкалова Наталія Леонідівна
д.е.н., професор
Чень Хуан
здобувач ступеня доктора філософії за спеціальністю
«Публічне управління та адміністрування»
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна)

УПРАВЛІННЯ ЗЕЛЕНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ГАЛУЗЕВИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ

Сучасний етап розвитку світової та вітчизняної економіки характеризується глобальною зміною управлінських парадигм, зумовленою масштабними ESG-трансформаціями. У цих умовах традиційні підходи до стратегічного управління підприємством, орієнтовані виключно на максимізацію фінансового прибутку в короткостроковому періоді, втрачають свою ефективність і конкурентоспроможність. Підприємство більше не може розглядатись як ізольований суб'єкт господарювання; воно є невіддільним елементом галузевих суспільних систем, які формують специфічні вимоги до екологічної, соціальної та управлінської відповідальності бізнесу. Усе це обґрунтовує актуальність даного дослідження.

Центральним механізмом, що забезпечує адаптацію мікроекономічних суб'єктів до нових вимог сталого розвитку і водночас виступає драйвером їхнього довгострокового зростання, є інструментарій управління зеленими інвестиціями. Управління зеленими інвестиціями є одним із ключових інструментів забезпечення стратегічного розвитку підприємств у сучасних галузевих суспільних системах. В умовах глобальних кліматичних змін, посилення екологічних вимог та переходу до циркулярної економіки, інтеграція екологічних пріоритетів у корпоративну стратегію стає обов'язковою умовою довгострокової конкурентоспроможності. Сучасна парадигма функціонування промисловості вимагає кардинального переосмислення ролі екологічних, соціальних та управлінських факторів, де управління зеленими інвестиціями трансформується з інструменту корпоративної соціальної відповідальності на базовий фінансово-операційний важіль стратегічного управління підприємством в умовах ESG-трансформацій на мікрорівні. У цьому контексті зелені інвестиції мають двоїсту природу: з одного боку, вони забезпечують екологічний комплаєнс і мінімізують антропогенне навантаження, а з іншого – виступають драйвером довгострокової конкурентоспроможності, стимулюючи патентну та інноваційну активність компаній та відкриваючи їм доступ до нових ринків, зокрема в межах інтеграції України до європейського економічного простору [1; 2].

Галузеві суспільні системи як складні, інтегровані структури об'єднують виробничі, технологічні, соціальні та інституційні зв'язки у межах конкретних

сфер господарювання. Динаміка розвитку таких систем сьогодні безпосередньо залежить від здатності їхніх елементів мінімізувати деструктивний антропогенний вплив на довкілля. На мікрорівні ця задача вирішується через залучення та ефективне аллокування зелених інвестицій – фінансових ресурсів, спрямованих на впровадження енергоефективних технологій, перехід на відновлювані джерела енергії, зниження обсягів викидів парникових газів, розвиток циркулярної економіки та модернізацію очисних споруд. У контексті взаємодії підприємств із макросередовищем цей процес перегукується із засадами регіонального управління, дослідженими в роботі [3]. Відтак, стратегічне управління зеленими інвестиціями стає не просто елементом корпоративної екологічної політики, а базовим інструментом забезпечення економічної безпеки та стратегічної стійкості підприємства.

Процес формування стратегії управління зеленими інвестиціями в межах галузевих суспільних систем вимагає переосмислення сутності інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання. Зелені інвестиції мають подвійну природу. З одного боку, вони виступають чинником додаткових капітальних витрат і характеризуються тривалішим строком окупності порівняно з традиційними інвестиційними проєктами. З іншого боку, інтеграція екологічних критеріїв у стратегію розвитку генерує низку нематеріальних та довгострокових матеріальних вигод: оптимізацію операційних витрат завдяки ресурсозбереженню, мінімізацію регуляторних та фіскальних ризиків (зокрема, екологічних податків та штрафів), а також суттєве підвищення ділової репутації. Як зазначається в наукових колах, екологізація є фундаментальним чинником зміцнення ринкових позицій [4]. В умовах сучасної архітектури фінансових ринків наявність чіткої стратегії екологічного інвестування є передумовою для отримання доступу до дешевшого капіталу, зокрема через інструменти зелених облігацій, пільгового ESG-кредитування та міжнародних грантових програм.

Ефективність функціонування системи стратегічного управління зеленими інвестиціями визначається якістю архітектоніки її внутрішніх процесів. Першим етапом її реалізації є проведення комплексного екологічного аудиту та оцінки чутливості підприємства до галузевих і регіональних екологічних обмежень. На основі отриманих даних формується цільова орієнтація стратегії розвитку, яка має корелювати з національними та міжнародними орієнтирами сталого розвитку (наприклад, Цілями сталого розвитку ООН та Європейським зеленим курсом). Важливим аспектом є диференціація інвестиційних інструментів залежно від галузевої специфіки суспільної системи, до якої належить підприємство. Так, для підприємств промислового сектору пріоритетом виступає декарбонізація виробничих циклів, тоді як для аграрної галузі – впровадження технологій органічного землеробства та біоенергетики, а для сектору послуг та IT – оптимізація енергоспоживання офісних приміщень та центрів обробки даних.

Управління зеленими інвестиціями також вимагає специфічного підходу до оцінки ефективності стратегічних рішень. Традиційні показники, такі як NPV (чиста приведена вартість) або IRR (внутрішня норма доходності), мають бути доповнені індикаторами екологічної та соціальної результативності (наприклад, обсяг попереджених викидів CO_2, коефіцієнт зниження енергомісткості продукції,

рівень утилізації відходів). Тільки за умови синергії економічного ефекту та екологічного блага зелені інвестиції стають повноцінним інструментом стратегічного розвитку. При цьому важливу роль відіграє маркетинговий потенціал екологізації бізнесу: транспарентна звітність у сфері сталих інвестицій дозволяє підприємству успішно диференціювати свій продукт на ринку, залучаючи лояльних споживачів та формуючи стійкі ланцюги створення вартості.

Взаємодія підприємства з іншими акторами галузевих суспільних систем (органами державної влади, науково-дослідними інститутами, громадськими організаціями) у процесі реалізації інвестиційних проєктів створює додаткові ефекти масштабу та синергії. Державне регулювання у формі податкових пільг для екологічно відповідального бізнесу або ж посилення санкцій за невідповідність екологічним стандартам виступає потужним зовнішнім стимулом для трансформації систем управління. Підприємства, які проактивно інтегрують зелені інвестиції у свої стратегічні плани, отримують суттєві довгострокові конкурентні переваги над тими суб'єктами, які використовують реактивний підхід і реагують на зміни середовища лише під тиском регуляторних примусів.

Таким чином, стратегічне управління зеленими інвестиціями в сучасних умовах є безальтернативним вектором розвитку для підприємств, що прагнуть зберегти свої ринкові позиції всередині галузевих суспільних систем. Інтеграція інструментів екологічного інвестування в загальну корпоративну стратегію дозволяє забезпечити збалансоване поєднання економічної доцільності із завданнями збереження навколишнього природного середовища. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці прикладних економіко-математичних моделей для оптимізації структури портфеля зелених інвестицій підприємств з урахуванням специфічних галузевих ризиків та мінливості макроекономічного середовища.

Перелік використаних джерел

1. Барабась Д. ESG-стратегії як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*: збірник матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (15 квіт. 2026 р.). М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2026. С. 151–153.

2. Ковтун О. І., Гавриш О. А. Сучасні особливості стратегічного управління підприємствами в Україні в умовах ESG-трансформацій. *Сучасні підходи до управління підприємством:* збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. С. 58-64.

3. Орловська Ю. В., Квактун О. О., Кахович О. О., Дригола К. В. Державне управління зеленими інвестиціями як фактор сталого розвитку регіонів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 70–76.

4. Мосійчук І. В. (2026) «Зелені» інвестиції як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством*: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції (26 березня 2026 р.). Полтава. С. 1050-1052.

УДК 005.32:005.57:331.101.3

Галюк Ірина Богданівна
к. е. н., доцент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УПРАВЛІННІ НАФТОГАЗОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

В умовах загострення кадрового дефіциту та трансформації ринку праці управлінська комунікація постає ключовим, проте систематично недооціненим ресурсом мотивації персоналу. Особливої гостроти ця проблема набуває в нафтогазовій галузі, де вахтовий режим роботи, географічна розосередженість об'єктів і висока технологічна складність ускладнюють традиційне управлінське спілкування. Постає питання розроблення інтегративної моделі взаємодії мотивації персоналу й управлінських комунікацій як ключових інструментів менеджменту, з урахуванням специфіки нафтогазової галузі.

Порівняльний аналіз класичних теорій мотивації засвідчує наявність спільного комунікативного виміру: задоволення потреб у визнанні, зростанні, автономії та приналежності реалізується насамперед через комунікативну поведінку керівника, а не через матеріальні стимули. Еволюція управлінських парадигм від теорії X до теорії Z супроводжується переходом від директивного монологу до партисипативного діалогу.

Сучасна теорія самодетермінації (Self-Determination Theory, SDT) Е. Десі та Р. Раяна виводить цей зв'язок на аксіоматичний рівень: стійка внутрішня мотивація можлива лише за умови задоволення трьох базових психологічних потреб - автономії, компетентності та приналежності [1]. Емпіричні дослідження підтверджують, що управлінські практики, які підтримують автономію (змістовні пояснення, врахування точки зору підлеглих, мінімізація надмірного контролю), статистично значуще підвищують автономну мотивацію, продуктивність та суб'єктивне благополуччя працівників [2].

Масштаб проблеми наступний: у світі лише 21% найманих працівників реально залучені до роботи, а щорічні економічні втрати від незалученості персоналу становлять 438 млрд дол. США. Водночас організації з найвищим рівнем залученості фіксують зниження плинності кадрів на 51%, підвищення добробуту персоналу на 68% та зростання продуктивності праці на 23% [3].

Галузеві дослідження показують, що серед факторів мотивації та утримання персоналу в нафтогазових компаніях «прозора комунікація керівництва» посідає друге місце за рейтингом важливості (4,2 з 5) - вище, ніж рівень заробітної плати. На вибірці понад 500 працівників встановлено, що якість організаційної комунікації та стиль лідерства є статистично значущими предикторами психосоціального благополуччя персоналу ($\beta = 0{,}41$; $p < 0{,}001$), а трансформаційне лідерство пояснює до 47% варіації залученості команди [4]. Дані McKinsey щодо показника EVP (Employee Value Proposition) підтверджують,

що культура управління та якість комунікації лідерів корелюють із тривалішим стажем персоналу в компанії [5].

Вітчизняні дослідники підтверджують, що в умовах воєнного стану психологічна безпека, відкритість керівництва та якість зворотного зв'язку стають домінуючими мотиваційними чинниками для українського персоналу, зміщуючи акценти мотивації від матеріальних до психологічних і соціальних [6].

На основі синтезу теоретичних підходів та емпіричних даних запропоновано інтегративну модель «мотивація - комунікація - результативність», яка охоплює три взаємопов'язані рівні: вхідний (управлінські комунікації за якістю, спрямованістю та змістом), медіаторний (задоволення мотиваційних потреб за класичними теоріями та SDT) і вихідний (залученість персоналу, продуктивність, задоволеність роботою, утримання кадрів). Принципово важливою є наявність зворотного зв'язку від результативності до комунікацій - досягнуті результати стають предметом наступного комунікативного циклу визнання й розвитку, що забезпечує сталість мотиваційного ефекту на відміну від разових стимулів.

Практичними інструментами реалізації моделі є: регулярні one-on-one зустрічі менеджера з підлеглим; прозора комунікація стратегічних рішень і змін; структурований розвитковий зворотний зв'язок; залучення персоналу до формулювання цілей підрозділу; формування культури відкритого обміну інформацією між рівнями ієрархії.

Управлінська комунікація виступає необхідним медіаційним механізмом, через який управлінські впливи трансформуються у мотиваційні стани персоналу.

Перелік використаних джерел

1. Deci E. L., Ryan R. M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist. 2000. Vol. 55 (1). P. 68–78.

2. Wang Z., Panaccio A. Thriving in the dynamics: A multi-level investigation of needs-supportive features, situational motivation, and employees' subjective well-being. Current Psychology. 2023. Vol. 42 (27). P. 23669–23686.

3. Gallup. State of the Global Workplace: 2024 Report. Gallup Press, 2024. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx

4. Isha A. S. N. et al. Do Leadership, Organizational Communication, and Work Environment Impact Employees' Psychosocial Hazards in the Oil and Gas Industry? International Journal of Environmental Research and Public Health. 2022. Vol. 19 (8). 4432. https://doi.org/10.3390/ijerph19084432

5. McKinsey & Company. Employee retention trends and challenges in the oil and gas industry. McKinsey, 2024. URL: https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/employee-retention-trends-and-challenges-in-the-oil-and-gas-industry

6. Герасименко О. О., Потапенко А. В. Домінанти мотивації персоналу в контексті трансформацій ринку праці України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-46.

Section 1. Trends and Priorities in the Development of Contemporary Sectoral and Regional Societal Systems.

UDC 620.9:005.21(477)

Alina Hlushko
PhD in Economics, Associate Professor
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"
(Ukraine)

STRATEGIC FOUNDATIONS OF ADAPTIVE ENERGY SECURITY MANAGEMENT IN UKRAINE AMID ENERGY SYSTEM TRANSFORMATION

The transformation of Ukraine's energy system is unfolding under the simultaneous influence of wartime threats, structural changes in energy markets, decarbonisation, decentralisation of generation, digitalisation, technological modernisation, and deeper integration into the European energy space. The interaction of these processes changes not only the architecture of energy production, transmission, distribution, and consumption, but also the conditions under which energy security is maintained. Recent assessments of Ukraine's energy sector emphasise that resilience increasingly depends on the ability to withstand high-impact disruptions, rapidly restore critical functions, diversify supply and generation, and strengthen decentralised solutions [1]. Accordingly, energy security can no longer be reduced to resource adequacy, supply diversification, or the physical protection of energy infrastructure; it increasingly depends on the management system's capacity to identify changes in the risk configuration, revise strategic priorities, reallocate resources, and preserve critical energy-system functions under non-standard operating conditions.

These conditions necessitate a transition towards an adaptive model of energy security management in which the object of strategic intervention is not an isolated threat but the system's aggregate capacity to operate under uncertainty, absorb disruptive impacts, reconfigure internal relationships, and restore critical functions. This logic is consistent with the contemporary resilience perspective, which complements the long-term dimension of energy security with the system's short-term capacity to cope with events beyond standard planning conditions [1]. It is also aligned with the EU risk-preparedness framework, which emphasises risk identification, preventive preparation, coordinated crisis management, and ex-post learning [2]. In this study, adaptive energy security management is therefore understood as a continuous process of adjusting strategic priorities, management decisions, resource proportions, and institutional arrangements in response to changes in the structure of threats and the operating parameters of the energy system.

Methodologically, this approach requires moving from a descriptive enumeration of energy-security factors towards formalising the relationship between systemic capabilities, risk load, and the timeliness of managerial response. For this purpose, the adaptive capacity of the energy security management system is represented as the following integral functional dependence:

$$AESMC = \left[\sum_{i=1}^{5} w_i\, C_i + \sum_{i=1}^{5}\sum_{j=i+1}^{5} \beta_{ij}\, C_i C_j\right] \cdot e^{-(\lambda R + \mu \Delta t)},$$

where $AESMC$ – Adaptive Energy Security Management Capacity (AESMC);

w_i – non-negative weights assigned to the respective capability dimensions, subject to $\sum_{i=1}^{5} w_i = 1$;

C_i – normalised systemic capability scores;

β_{ij} – pairwise interaction coefficients between capabilities; positive values indicate complementarity or synergy, whereas negative values indicate functional incompatibility;

R – normalised integral risk load on the energy system;

Δt – normalised management response-time lag between the identification of a change in the risk environment and implementation of the corresponding management decision;

λ, μ – sensitivity parameters governing the attenuation of adaptive capacity as risk load and response delay increase. For empirical comparability, the variables entering the exponential term should be dimensionless (e.g., normalised to the [0,1] interval); otherwise, the sensitivity parameters must absorb the corresponding measurement units.

The integral adaptive capacity of the energy security management system is generated through the combined effect of interrelated systemic capabilities, each reflecting a distinct functional dimension of the energy system's ability to respond to changes in the risk environment. In formal terms, the set of these capabilities is represented as follows:

$$C_i = \{IC, REC, TC, INFC, IMC\},$$

IC – Institutional Capacity;

REC – Resource-Economic Capacity;

TC – Technological Capacity;

$INFC$ – Infrastructural Capacity;

IMC – Information and Management Capacity.

The proposed model is based on the premise that the adaptive capacity of an energy system cannot be adequately represented by a simple additive aggregation of isolated characteristics. Institutional arrangements, resource-economic provision, technological readiness, infrastructure condition, and information-management capacity generate an effective system-level outcome only when they are functionally coordinated. The interaction term $\sum_{i=1}^{5} \sum_{j=i+1}^{5} \beta_{ij} C_i C_j$ is therefore introduced to capture pairwise complementarity, synergy, or incompatibility among the capability dimensions. This specification is particularly relevant for distributed and rapidly transforming energy systems, where the security effect of individual assets depends on their coordination, redundancy, and integration into the broader system [3]. The coefficients should not be treated as arbitrary constants: in subsequent empirical applications they require estimation, expert calibration, or sensitivity testing.

Incorporating the integral risk load *R* makes it possible to distinguish between the system's internal adaptive potential and the external and internal pressures under which this potential is realised. In empirical operationalisation, *R* may aggregate military, supply, technological, cyber, infrastructure, economic, climate-related, and external-market risks. Such a multi-hazard interpretation is consistent with both the IEA's resilience framework and the EU approach to electricity risk preparedness [1, 2].

Increasing risk load does not mechanically "consume" capacity; rather, within the proposed specification it reduces the proportion of underlying capacity that can be effectively realised under adverse conditions.

An equally important parameter is Δt, which captures the management response-time lag. Under conditions of rapidly changing security threats, the interval between risk detection, interpretation, decision-making, and implementation becomes a strategic variable. Systems with comparable resource and technological endowments may exhibit markedly different adaptive performance if their decision cycles differ in speed and coordination. Ukraine's wartime experience demonstrates the practical significance of rapid repairs, decentralised solutions, emergency coordination, and timely mobilisation of external support for maintaining energy-system functionality [1]. Accordingly, strategic energy security management should aim not only to increase resource availability but also to reduce avoidable delays in decision-making and implementation.

This logic motivates the use of the exponential attenuation term $e^{-(\lambda R+\mu\Delta t)}$, which represents a monotonic nonlinear reduction in the effectively realised adaptive capacity as risk intensity and management delay increase. The exponential form is parsimonious and ensures a continuous penalty for deteriorating operating conditions; however, it should not be interpreted as evidence of empirically established threshold effects. Identification of thresholds would require separate empirical testing using, for example, piecewise, logistic, or regime-switching specifications.

From a strategic-management perspective, the model supports the formulation of a principle of dynamic congruence: the structure, intensity, and combination of management instruments should change in line with shifts in the risk configuration and the internal state of the energy system. Energy security strategy should therefore not operate as a static portfolio of long-term measures. It should allow periodic recalibration of the weights w_i, the interaction structure represented by β_{ij}, and the policy instruments designed to reduce R and Δt. In empirical implementation, such recalibration should be evidence-based and constrained by resource availability, institutional feasibility, and the trade-offs associated with alternative resilience investments.

Within this framework, strategic energy security management should be organised as a closed adaptive cycle: "risk identification → preventive preparedness → absorption of disruptive impacts → adaptive reconfiguration → recovery → structural transformation and organisational learning → reassessment of AESMC". This sequence corresponds to the logic of preparedness and crisis management embedded in the European electricity-security framework [2] and to the resilience lessons derived from Ukraine's wartime experience [1]. Its principal distinction from conventional crisis management is that the terminal stage is not a return to the pre-shock state, but a revision of system architecture and operating parameters in light of the newly observed risk configuration. Adaptability thus becomes a continuous learning process, whereas resilience is interpreted as an emergent outcome of repeated cycles of absorption, adaptation, recovery, and transformation.

Within the proposed approach, the strategic objective of public policy is not to maximise each individual capability C_i in isolation, but to form a configuration that yields the highest attainable integral adaptive capacity under the prevailing risk load and resource constraints. This shifts the emphasis from quantitative accumulation of

resources towards the quality of their interaction. Investments in distributed generation, energy storage, digital management platforms, local energy systems, smart grids, and reserve capacity should therefore be assessed through their contribution to reducing critical dependencies, increasing redundancy and substitutability, and shortening the response cycle. The growing role of decentralised energy solutions and targeted system modernisation in Ukraine's resilience agenda is also reflected in recent international support and policy assessments [1].

In this context, the transformation of Ukraine's energy system should be interpreted not merely as a combination of decarbonisation, decentralisation, and technological modernisation, but as a structural change in the architecture of energy security itself. Distributed generation, storage, digital control systems, grid reinforcement, and market and governance reforms can strengthen adaptive capacity when they reduce critical dependencies, improve redundancy and substitutability, and accelerate decision-making [4]. Conversely, technological complexity that is not accompanied by adequate institutional coordination, information interoperability, and risk governance can generate new dependencies and vulnerabilities. Therefore, the direction of transformation matters no less than its technological intensity.

Thus, the strategic foundations of adaptive energy security management in Ukraine should be based on a shift from static assessment of individual parameters towards an integrated analysis of the energy system's capacity to operate under a changing risk environment. The proposed AESMC model conceptually links internal systemic capabilities, their synergistic interactions, the intensity of risk load, and the time efficiency of managerial response. At this stage, the model should be interpreted as a conceptual analytical framework rather than an empirically estimated index. Its subsequent operationalisation requires the construction and normalisation of indicator sets, empirical calibration of weights, interaction and sensitivity parameters, robustness testing, and validation against observed disruption and recovery episodes. Such development would provide a methodological basis for comparative assessment of adaptive capacity and for substantiating strategic priorities aimed at strengthening Ukraine's energy security on resilience principles.

References

1. International Energy Agency (IEA). Energy System Resilience: Lessons Learned from Ukraine. Paris: IEA, 2026. URL: https://www.iea.org/reports/energy-system-resilience.

2. European Parliament; Council of the European Union. Regulation (EU) 2019/941 of 5 June 2019 on Risk-Preparedness in the Electricity Sector and Repealing Directive 2005/89/EC. Official Journal of the European Union 2019, L 158, 1–21. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/941/oj/eng.

3. Shpak, N.; Gnylianska, L.; Gvozd, M.; Majchrzak, M.; Zaporozhets, A. Economic Modeling of Energy Security of Distributed Power Systems in the Post-Crisis Period: Scenario Analysis and Assessment of Tail Risks. Resources 2026, 15, 108. https://doi.org/10.3390/resources15080108.

4. Horal, L.T.; Khomiak, O.V.; Hlushko, A.D. A New Paradigm for the Transformation of Energy Security under Shock Conditions. Business Inform 2026, 1, 193–202. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-193-202.

УДК 005.574

Гончар Вікторія Василівна
д.е.н., професор
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ КОНФЛІКТАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Трансформація бізнес-середовища супроводжується технологічними змінами, переглядом бізнес-моделей, перерозподілом ресурсів і повноважень та зміною вимог до компетентностей працівників. За таких умов зростає кількість ситуацій, у яких цілі, інтереси й очікування учасників організації не збігаються. Організаційний конфлікт набуває стратегічного значення, оскільки може впливати на темпи змін, якість управлінських рішень, утримання персоналу та інноваційну активність. Тому завдання менеджменту полягає не у безумовному усуненні суперечностей, а у своєчасному визначенні їх природи, наслідків і виборі адекватного способу управління.

У науковій літературі управління конфліктами розглядається як поєднання організаційних, комунікаційних і поведінкових методів [1, с. 292-297]. Емпіричні дослідження свідчать, що результативність конфлікт-менеджменту залежить від організаційних умов, підтримки керівника та норм відкритого висловлення позицій [2, с. 87-94; 3, с. 650-674]. Водночас різні типи конфліктів мають неоднакові наслідки: конфлікт завдань за певних умов може підтримувати інноваційну поведінку, тоді як конфлікт відносин її стримує [4, с. 497-526].

Мета дослідження є обґрунтувати стратегічний підхід до управління організаційними конфліктами в умовах трансформації бізнес-середовища та визначити послідовність управлінських дій, що дає змогу використовувати конструктивний потенціал суперечностей і мінімізувати їх деструктивні наслідки.

Стратегічне управління організаційними конфліктами доцільно розглядати як складову системи стратегічного управління підприємством, спрямовану на виявлення конфліктного потенціалу змін, оцінювання його впливу на стратегічні цілі та вибір диференційованих реакцій. На відміну від реактивного підходу, втручання має починатися не після відкритого зіткнення сторін, а на етапі формування та реалізації управлінських рішень.

У період трансформації основними джерелами конфліктного потенціалу стають конкуренція за ресурси, зміна ролей і повноважень, невизначеність, відмінності у баченні цілей, нерівномірний розподіл витрат і вигід змін, дефіцит інформації та опір новим способам роботи. Предметна дискусія щодо цілей або способів виконання завдання може розширювати поле альтернатив і підвищувати якість рішення, тоді як персоналізація розбіжностей, недовіра та боротьба за статус переводять конфлікт у площину міжособистісного протистояння.

З огляду на це стратегічне управління конфліктами пропонується здійснювати за п'ятьма взаємопов'язаними етапами (табл. 1).

Таблиця 1 – Стратегічна модель управління організаційними конфліктами

Етап	Зміст управлінських дій	Результат
1. Діагностика	Виявлення зон суперечностей, сторін, предмета і причин конфлікту.	Карта конфліктного потенціалу.
2. Стратегічна оцінка	Оцінювання впливу конфлікту на цілі, ресурси, зміни та персонал.	Рівень стратегічної значущості.
3. Типологізація	Розмежування конструктивного і деструктивного конфлікту; конфлікту завдань та відносин.	Логіка управлінського втручання.
4. Управлінська реакція	Переговори, фасилітація, медіація, коригування ресурсів, повноважень і комунікацій.	Локалізація деструктивних проявів.
5. Організаційне навчання	Оцінювання наслідків і перегляд правил взаємодії та процедур.	Зниження повторюваності конфліктів.

Джерело: удосконалено автором на основі [1-4].

На етапі діагностики доцільно оцінювати не лише проявлені суперечності, а й конфліктогенність запланованих змін. Реструктуризація, цифровізація, зміна системи оцінювання або перерозподіл бюджетів створюють групи з різними очікуваними вигодами та втратами. Попереднє картування таких позицій дає змогу визначити точки, у яких рішення потребує додаткового обґрунтування, переговорів або залучення працівників до обговорення.

Стратегічна оцінка і типологізація мають відповідати на питання, чи створює незгода додаткову цінність для управлінського рішення. Якщо учасники обговорюють альтернативні способи досягнення спільної мети, конфлікт доцільно утримувати у предметній площині та використовувати як джерело критичного аналізу. Якщо суперечність переходить на рівень особистої недовіри, боротьби за статус або блокування взаємодії, потрібне раннє втручання. Така диференціація узгоджується з висновками про різний вплив конфлікту завдань і конфлікту відносин на інноваційну поведінку [4, с. 497-526].

На етапі управлінської реакції інструмент має відповідати причинам і стадії конфлікту. Для розбіжностей щодо інтересів і ресурсів доцільні переговори; для комунікаційних деформацій - фасилітація та відновлення каналів взаємодії; для стійкого міжособистісного протистояння - медіація або участь нейтральної сторони. Роль керівника не повинна зводитися до адміністративного припинення суперечки: емпіричні дані підтверджують значення управлінської підтримки у врегулюванні конфліктів [3, с. 650-674].

Завершальним етапом є організаційне навчання. Після врегулювання слід визначити, які умови сприяли конфлікту: нечіткість ролей, непрозорий розподіл ресурсів, відсутність участі у прийнятті рішень, суперечливі показники результативності чи недостатня комунікація. Усунення причин перетворює конфлікт-менеджмент із ситуативної реакції на механізм удосконалення системи управління. Ефективність при цьому доцільно оцінювати не лише фактом

припинення суперечки, а й якістю рішення, збереженням робочих відносин та здатністю організації реалізовувати зміни.

Окремого значення в системі стратегічного управління організаційними конфліктами набуває формування превентивного середовища, у якому потенційні суперечності виявляються до моменту їх відкритої ескалації. Для цього доцільно використовувати регулярний моніторинг організаційного клімату, аналіз повторюваних причин незгоди, оцінювання якості внутрішніх комунікацій, рівня довіри між підрозділами та сприйняття працівниками управлінських змін. У результаті конфлікт-менеджмент перетворюється з інструменту реагування на вже сформовані суперечності на елемент превентивного управління, який підтримує узгодженість дій, знижує ризик деструктивної ескалації та підвищує готовність організації до реалізації стратегічних змін.

Висновки. В умовах трансформації бізнес-середовища організаційний конфлікт доцільно розглядати як керовану складову стратегічних змін. Запропонована модель поєднує діагностику конфліктного потенціалу, стратегічну оцінку, типологізацію, диференційовану управлінську реакцію та організаційне навчання. Такий підхід зміщує фокус із боротьби з проявами конфлікту на управління його причинами та наслідками, дає змогу зберігати конструктивні суперечності, що підвищують якість рішень, і водночас обмежувати міжособистісну ескалацію. Перспективним напрямом подальших досліджень є формування системи індикаторів конфліктного потенціалу та критеріїв вибору управлінського втручання залежно від типу й стратегічної значущості конфлікту.

Перелік використаних джерел

1. Корепанова К. О. Методичні засади управління конфліктами в організації. *Бізнес Інформ.* 2021. № 1. С. 292-297.

2. Yi Y. Studying the Impact of Conflict Management in Changing Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior Research*. 2024. Vol. 9, No. 2. P. 87-94.

3. McCarthy K., Pearce J. L. Supporting resolution: the impact of supervisors on workplace conflict management. *International Journal of Conflict Management*. 2025. Vol. 36, No. 3. P. 650-674.

4. Dar N. How conflict shapes innovation: investigating resistance to change, task conflict and relationship conflict. *International Journal of Conflict Management*. 2026. Vol. 37, No. 3. P. 497-526.

УДК 342.9:351:332.1

Грудницький Василь Миколайович
к.ю.н., доцент
ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (Україна)

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИЙ ВИМІР

Розвиток регіональних суспільних систем у сучасних умовах відбувається під впливом різних взаємопов'язаних процесів, зокрема, зміни моделей публічного управління, цифрової трансформації, формування нового конкурентного середовища, особливо з розвитком глобальних маркетплейсів відбувається «корегування» географічних і товарних меж ринку. Зростає також конкуренція за інвестиційні та людські ресурси, посилення розвитку інноваційної економіки та необхідності забезпечення стійкості територій. Для України ці процеси набувають особливого значення в умовах воєнного стану, відновлення територій та структурної перебудови економіки. Враховуючи всі ці фактори – конкурентоспроможність регіону вже визначається не лине наявністю природних ресурсів, виробничого потенціалу чи географічного розташування, а й здатністю регіональних систем швидко адаптуватися до інституційних, технологічних та економічних змін.

Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки визначає конкурентоспроможну регіональну економіку одним із ключових напрямів регіонального розвитку та передбачає, зокрема, стимулювання інноваційних процесів, розвиток кластерів, смарт-спеціалізацію, цифрові трансформації та формування регіональної інноваційної інфраструктури [1]. Отже, цифровізація поступово переходить із категорії окремого технологічного напряму до одного з інструментів забезпечення конкурентоспроможності територій.

Варто відзначити, що сам факт впровадження цифрових технологій не є гарантією автоматичного підвищення конкурентоспроможності регіональної суспільної системи. Цифрові інструменти можуть лише сприяти цьому через скорочення трансакційних витрат, спрощення доступу до адміністративних послуг, підвищення прозорості діяльності органів публічної влади та створення нових можливостей для розвитку підприємницької діяльності. Проте за відсутності належного інституційного та правового забезпечення цифрова трансформація може супроводжуватися концентрацією інформаційних ресурсів, нерівністю цифрового доступу, посиленням адміністративних бар'єрів у нових формах та виникненням нових проявів економічної й інформаційної монополізації.

У цьому контексті конкурентоспроможність регіональної суспільної системи варто розглядати не лише як здатність території залучати інвестиції чи

сприяння економічному зростанню. Її важливо сприймати як здатність регіональної суспільної системи створювати та підтримувати інституційні перетворення для ефективної взаємодії держави, бізнесу і суспільства, забезпечуючи при цьому оптимальне використання наявних ресурсів та інноваційний розвиток.

Саме тому особливого значення набуває публічно-правовий вимір конкурентоспроможності. Держава та органи місцевого самоврядування не повинні виступати лише адміністраторами цифрових процесів. Їх завдання полягає у формуванні правил, за яких цифрова трансформація сприяє розвитку конкуренції, а не створює нові переваги для окремих суб'єктів.

Яскравим прикладом у даному випаду є розвиток цифрових інструментів управління регіональним відновленням. Наприклад, Державна стратегія регіонального розвитку передбачає використання Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури, що має забезпечувати наскрізне управління інвестиційними проєктами на регіональному та місцевому рівнях [1]. Важливо, що значення подібних систем не тільки в технологічній модернізації управлінських процедур, а й в тому, що за умови належної відкритості вони можуть змінювати саму модель взаємодії влади, бізнесу та громадськості, від адміністративно закритого прийняття рішень до більш прозорого та конкурентного розподілу ресурсів.

Забезпечення рівності конкурентних можливостей набуває особливого значення, адже цифрова трансформація створює нові умови для розвитку малого та середнього бізнесу, зменшивши його залежність від територіальної віддаленості, адміністративних процедур. У Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва до 2027 року цифровізація прямо пов'язується з підвищенням конкурентоспроможності українського бізнесу та розвитком регіональних систем інноваційної інфраструктури [2].

Варто відзначити, що різний рівень цифрової інфраструктури, доступу до якісних електронних послуг, цифрових компетентностей та фінансових ресурсів може посилювати диспропорції між регіонами та соціальними групами. Тому стратегічне управління розвитком регіональних суспільних систем має передбачати не лише цифровізацію як таку, а й створення умов для інклюзивної цифрової конкуренції, за якої технологічні переваги стають доступними широкому колу суб'єктів.

У цьому контексті важливого значення набуває необхідність динамічного балансу між трьома групами суб'єктів – державою, суспільством і бізнесом. Порушення такого балансу може призвести до посилення ролі держави, і як наслідок до надмірного регулювання та обмеження підприємницької ініціативи. У свою чергу надмірне домінування приватних економічних інтересів створює ризик концентрації ресурсів та цифрової інфраструктури. Водночас недостатня участь суспільства знижує легітимність управлінських рішень і створює ризики використання цифрових інструментів без належного громадського контролю.

Публічно-правовий механізм забезпечення конкурентоспроможності регіональної суспільної системи варто розглядати як систему взаємопов'язаних правових, інституційних та організаційних засобів, спрямованих на забезпечення відкритості ринків, недискримінаційного доступу до ресурсів, прозорості публічних рішень, захисту прав суб'єктів господарювання та громадян, а також створення умов для інноваційної діяльності.

Примітним є те, що даний механізм не варто розглядати як явище статичне. Сучасний світ – це світ бурхливого розвитку і змін, змін технологій, економічних моделей та суспільних потреб, що вимагає постійного коригування співвідношення між регуляторним впливом держави та свободою підприємницької діяльності. Саме тому перспективним напрямом дослідження є концепція динамічного балансу держави, бізнесу і суспільства, за якої публічне управління не підміняє ринкові механізми, але й не залишається пасивним спостерігачем їх функціонування.

Таким чином, цифрову трансформацію варто розглядати як інструмент зміни якості функціонування регіональної суспільної системи, а не як кінцеву мету її розвитку. Її результативність доцільно оцінювати не кількістю цифрових сервісів чи рівнем технологічного оснащення, а тим, наскільки вона сприяє зменшенню адміністративних бар'єрів, підвищенню прозорості, розширенню доступу до ресурсів, розвитку підприємництва та інновацій, а також формуванню рівних конкурентних можливостей.

Отже, в умовах цифрової трансформації конкурентоспроможність регіональних суспільних систем формується на перетині технологічних, економічних та публічно-правових чинників. Її забезпечення потребує переходу від сприйняття цифровізації як сукупності технологічних проєктів до системного управління цифровими змінами. І завданням публічної влади має стати формування такого інституційного середовища, у якому цифрові технології не концентрують можливості, а розширюють їх, створюють умови для продуктивної конкуренції та збалансованого розвитку усіх зацікавлених суб'єктів – держави, бізнесу і суспільства.

Перелік використаних джерел

1. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF.

2. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80.

УДК 316.48; 352/354

Павленко Олена Олександрівна
д. п. н., професор (державна служба та митна справа),
Університет митної справи та фінансів (Україна)

Діцман Ксенія Дмитрівна,
PhD публічне управління та адміністрування,
ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля» (Україна)

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ МЕДІАЦІЇ В СУЧАСНИХ ГАЛУЗЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ

Сучасні суспільні системи розвиваються в умовах перманентної конфліктогенності, зумовленої трансформаційними процесами економічного, соціального, політичного та ціннісного характеру. Зростання інтенсивності соціальної взаємодії, ускладнення структури суспільних відносин, поглиблення міжгрупових і міжособистісних суперечностей формують об'єктивний запит на розвиток інституційних механізмів, здатних забезпечувати конструктивне врегулювання конфліктів без надмірного навантаження на традиційні юрисдикційні інститути.

Медіація як позасудова процедура врегулювання спорів за участю нейтрального третьої сторони поступово переходить із категорії експериментальних правових новацій у площину системного інституту забезпечення соціальної стабільності. Ухвалення Закону України «Про медіацію» [1] (2021 р.) створило нормативну основу для інституціоналізації примирних процедур, однак практика їх застосування засвідчує суттєву диференціацію темпів і глибини впровадження медіації залежно від галузевої та регіональної специфіки суспільних систем.

На нашу думку, на сучасному етапі розвитку спостерігається виразний перехід від універсальної моделі медіатора-«генералиста» до формування галузевих спеціалізацій. Найбільш динамічно розвиваються:

- *«сімейна медіація»,* попит на яку зумовлений високою часткою спорів щодо виховання дітей, поділу майна, аліментних зобов'язань, а також потребою мінімізації психологічної травматизації неповнолітніх;
- *«шкільна (освітня) медіація»* та практики відновного підходу, що інтегруються в системи безпечного освітнього середовища, профілактики боулінгу й формування конфліктологічної компетентності учасників освітнього процесу;
- *«комерційна та корпоративна медіація»,* привабливість якої визначається конфіденційністю, швидкістю, збереженням ділових відносин і контролем сторін над результатом;
- *«трудова медіація»,* що дедалі частіше розглядається як інструмент соціального діалогу та профілактики колективних конфліктів;
- *«медична медіація»,* спрямована на врегулювання спорів у системі «пацієнт – закладом охорони здоров'я – лікар»;

- *«відновне правосуддя у кримінальних провадженнях»,* зокрема щодо неповнолітніх, з акцентом на відшкодування шкоди й ресоціалізацію.

Емпіричні спостереження засвідчують нерівномірність розподілу медіативних ресурсів. Великі міські агломерації та обласні центри концентрують більшість кваліфікованих медіаторів, освітніх провайдерів і організаційних структур, тоді як малі міста, селищні та сільські територіальні громади залишаються зонами інституційного дефіциту.

Дедалі більше органів місцевого самоврядування розглядають медіацію як компонент політики соціальної згуртованості: створюються центри порозуміння, служби примирення при центрах надання соціальних послуг, впроваджуються медіативні підходи в процедури громадських обговорень, планування розвитку територій, врегулювання конфліктів землекористування та сусідських спорів.

Виникає необхідність створення ефективного механізму забезпечення виконання угод про врегулювання спору за результатами медіації у вирішенні спору, що не передавався на розгляд суду. Українське законодавство не передбачає гарантій виконання домовленостей, досягнутих та оформлених угодою за результатами медіації при вирішенні індивідуальних трудових спорів, не визначає певної спрощеної процедури та строків виконання даної угоди. Розробка такого механізму дозволить уникнути перетворення медіації у формальний процес [2, с. 389]

Актуалізуються завдання врегулювання конфліктів, пов'язаних із внутрішнім переміщенням населення, інтеграцією ВПО у приймаючі громади, розподілом обмежених ресурсів, майновими питаннями, реінтеграцією ветеранів. Формується запит на медіацію, чутливу до травми (trauma-informed practice), та на превентивні діалогові платформи в громадах.

Практика онлайн-медіації, що набула поширення внаслідок пандемічних обмежень і воєнних умов, закріпилася як самостійний формат, що знижує територіальні та часові бар’єри доступу, водночас породжуючи нові виклики щодо конфіденційності, кібербезпеки, автентифікації сторін і забезпечення рівності комунікативних можливостей.

Варто зазначити, що в Україні окремого законодавчого акту, який би регулював етичні питання онлайн-медіації поки що не існує [3, с. 26]. Втім, Європейське співтовариство при вирішенні конфліктів в режимі онлайн-медіації керується Директивою 2009/22/ЄС з питань позасудового вирішення спорів у сфері споживання [4] та «Європейським кодексом поведінки для медіаторів» (2004) [5]. Зміст Директиви 2009/22/ЄС спрямований на спрощення вирішення спорів між споживачами та підприємцями, які виникають у контексті електронної торгівлі, через створення централізованої, доступної та ефективної плат-форми онлайн-вирішення спорів нарівні Європейського Союзу.

Розвивається система підготовки медіаторів, формуються професійні об’єднання, реєстри, кодекси етики, механізми супервізії та підвищення кваліфікації. Одночасно фіксується проблема неоднорідності якості навчальних програм і відсутності єдиних критеріїв оцінювання компетентностей.

На рисунку, ми означили ключові барєри інституціоналізації медіації в Україні.



Рис. Ключові барєри інституціоналізації медіації

На підставі проведеного аналізу пропонується виокремити такі пріоритетні напрями: Нормативно-інституційний рівень; організаційний рівень; створення регіональних центрів медіації як методичних і сервісних хабів; розбудова мережі служб порозуміння в громадах із дефіцитом інфраструктури; інституціоналізація співпраці «суд – медіатор – соціальна служба».

Стратегічним пріоритетом слід визнати формування багаторівневої, галузеводиференційованої та територіально збалансованої системи медіації, що поєднує державне регулювання, спроможність місцевого самоврядування, професійне самоврядування медіаторів і активність інститутів громадянського суспільства. Реалізація такого підходу здатна перетворити медіацію з допоміжного інструменту врегулювання спорів у системний чинник соціальної згуртованості, правової культури та стійкості суспільних систем у період відновлення.

1. Про медіацію Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text (дата звернення 06.09.2026)

2. Кухарчук П.М. Державна політика впровадження медіації в Україні // Актуальні питання у сучасній науці / Серія «Державне управління» – 2024. – № 4(22) URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/10598/10656 (дата звернення 06.09.2026)

3. Горєлова В. Етично-правові виклики онлайн-медіації. Юридичний вісник, 2025/1. URL: https://yurvisnyk.in.ua/v1_2025/5.pdf (дата звернення 06.09.2026)

4. Regulation (EU) No 524/2013 of the European Parliament and of the Council (2013). On online dispute resolution for consumer disputes and amending Regulation (EC) No 2006/2004 and Directive 2009/22/EC (Regulation on consumer ODR). URL: http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:165:0001:0012:EN: PDF (дата звернення: 06.09.2026).

5. European Code of Conduct for Mediators. URL: http://ec.europa.eu / civil justice /adr /adr_ec_code_conduct_en.pdf (дата звернення: 06.09.2026).

УДК 654.073:4

Дарушин Олександр Володимирович
к.е.н., докторант інституту економіки, управління та бізнесу
Одеського національного технологічного університету,
(Україна)

СУЧАСНІ ПРІОРИТЕТИ З РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРНОГО СЕКТОРУ ЛОГІСТИКИ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Світова економіка значною мірою залежить від морських та річкових портів, які є невід'ємною частиною глобальної транспортної та виробничої інфраструктури. **Триваюча війна** вже починаючі з 2014 року між росією та Україною, у різних формах негативно вплинула на морську портову інфраструктуру та морський бізнес загалом у глобальному вимірі.

Сучасний світ характеризується глобалізацією, яка веде до міжнародного розподілу праці, вільного руху капіталів, робочої сили та технологій. Незважаючи на їхню важливість, прогрес у автоматизації портів сповільнюється через високі витрати, брак спеціалістів, занепокоєння морських профспілок та тривалі терміни їх впровадження. **На теперішній турбулентний час** морські і річкові порти та їхні акваторії є життєво важливими воротами для транспортування товарів та продукції за межі України [1, с. 144].

Морські порти є критично важливими "воротами" для міжнародних перевезень, адже альтернативні шляхи, як-от повітряні вантажні перевезення вантажів, є значно дорожчими. Географічне положення робить порти незамінними транзитними вузлами, для перевезення вантажів між континентами. Недостатнє фінансування інновацій у портах перешкоджає впровадженню сучасних цифрових технологій та перетворенню їх на "інтелектуальні" хаби, логістичні центри, що відповідають світовим вимогам і стандартам.

Це вимагає стратегічного підходу до розвитку морського сектору України у повоєнний період. Отже, існує нагальна потреба у розробці системи оцінки інноваційного розвитку портів, яка б надавала чітке розуміння їхнього поточного стану та перспектив [2, с. 63]. Моніторинг сукупного попиту показує, що інвестиції мають вищий рівень залежності від імпорту порівняно з іншими його компонентами. Швидке зростання торгівлі в портах значною мірою відображає тісний зв'язок між інвестиціями та обсягами торгівлі товарами між суб’єктами господарювання [3, с. 4].

Зростання цін на сировину збільшило експортні доходи країн-експортерів, що, у свою чергу, стимулювало їхній попит на імпорт товарів. При цьому, незважаючи на критичну залежність виробництва від логістики транспортної інфраструктури, потенціал інновацій у транспортних процесах для позитивного впливу на економічну стійкість підприємств залишається недостатньо вивченим явищем в сучасних безпекових умовах [4, с. 160].

Зокрема, для українських морських і річкових портів це означає потребу в адаптації до мінливих умов, впровадженні передових технологій та стратегій

управління ризиками, щоб залишатися конкурентоспроможними на світовій арені. Сьогодні морські і річкові порти знаходяться на перетині багатьох кризових процесів та економічних викликів. Глобальні тренди змушують їх розвиватися інноваційно, вирішувати проблеми, спричинені постійними змінами на ринку комерційного судноплавства. Ці взаємозв'язки підкреслюють необхідність глибокого розуміння глобальних економічних процесів для ефективного управління морськими портами та судноплавними компаніями [5, с. 350].

Для подальшого ефективного розвитку транспортної інфраструктури, українським транспортним підприємствам, зокрема морським портам, необхідно активно впроваджувати інновації. Водночас, враховуючи невід'ємну роль транспортної інфраструктури для функціонування виробничих систем, інноваційні рішення в транспортних процесах можуть стати потужним драйвером економічного сталого розвитку підприємств [6, с. 360].

Світові морські порти є критично важливими елементами глобальної інфраструктури, що забезпечують функціонування судноплавства та міжнародної торгівлі. Слід зазначити, що сектор транспортної-логістики в Україні включає в себе комплекс річкових і морських портів та інфраструктури. Динаміка імпорту та експорту, що відрізняється між різними регіонами та групами країн, призвела до змін у структурі міжнародної торгівлі [7, с. 340].

Зокрема, технології сканування вантажів набули широкого розповсюдження як інструмент підвищення безпеки та оптимізації торговельних процедур. Крім того, на контейнерних терміналах активно впроваджується автоматизація, що спрямована на підвищення ефективності та швидкості обробки вантажів. **Судна працюють в формі послідовних рейсів, забезпечуючи перевезення вантажів між парою (парами) портів.** Натомість, вони забезпечують перевезення різноманітних вантажів у межах певного регіону. Для судновласників, які прагнуть ефективно використовувати стабільні вантажопотоки, існує кілька основних стратегій організації судноплавства [8, с. 56].

Турбулентність у роботі суден послідовними рейсами протягом річного періоду може виникати з низки причин, що впливають на виробничий процес та кінцевий результат. Проаналізуємо, що саме зумовлює невизначеність у процесі роботи суден протягом річного періоду за всіма основними варіантами їх експлуатації, і як це може впливати на параметри виробничого процесу та загальний результат роботи. Ці причини можуть бути пов'язані як з комерційно-правовими аспектами, так і з операційними. Варто зазначити, що зниження обсягу транспортних робіт може бути спричинене не лише природними факторами, такими як витрати часу [10, с. 446].

Сучасні технологічні інновації в морських портах і терміналах дозволяють залученим сторонам у портовій спільноті впроваджувати нововведення, що забезпечують додаткові переваги, як от підвищення ефективності, поліпшення безпеки та покращення охорони природи [9, с. 125].

Таким чином, було встановлено, що найбільший вплив на транспортні компанії мають технологічні, кадрові, управлінські, маркетингові та економічні інновації, згідно із якими систематизувалися очікувані результати для функціонування транспортної інфраструктури хабів, портів [11, с. 357]. Виявлено,

що великі морські порти розвиваються нерівномірно, незважаючи на зростання обсягів обробки вантажів, так як чистий прибуток і капітальні інвестиції показують тенденцію до зменшення за останніх років.

Отже, відстань з перевезення не є чітко визначеним показником, оскільки її межі коливаються між максимальними і мінімальними можливими дистанціями. Таким чином, сучасний сталий розвиток морських портів вимагає впровадження смарт-технологій, що дозволяє зробити морські порти більш привабливими і конкурентоздатними за рахунок зниження витрат логістичних компаній.

Перелік використаних джерел

1. Целлєр В. І. Модель розвитку інвестицій та управління інноваціями в логістиці під час безпекових загроз. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2025. 5(20). С.142-149.

2. Євдокімова О.М. Система досягнення цілей проєкту фрахтування флоту судноплавних компаній у повоєнний період. *Управління розвитком складних систем*. 2024. 1(57). С.60-68.

3. Tseller V. I. Economic optimization and strategic resilience of multimodal logistics networks in Ukraine: an economic analysis of the efficiency deficit in turbulence. *Economy and society*. 2025. №80. 1-7. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-102

4. Kramskyi S. O. Theoretical basis of maritime transport markets management in modern conditions of uncertainty. *Grail of science.* 2025. № 48.158-165.

5. Hutsaliuk O. M. Technological synergy of engineering integrating in digitalization economy, nanotechnology and intelligent digital marketing for corporate enterprises in provisions of their economic security. *Nanotechnology Perceptions*. 2024. 20 No. S8. 348–366.

6. Захарченко О.В. Вплив економічних мит і тарифних ставок на логістичні перевезення в умовах турбулентності. *Грааль науки.* 2025. № 51. С.358-369.

7. Крамський С. О. Управління інфраструктурними проєктами та програмами проєктно-орієнтованих організацій в турбулентних умовах. *Грааль науки*. 2025. № 53. С.337–343.

8. Крамський С. О. Метод опціону управління проєктами в бізнес-середовищі на морському транспорті у повоєнний період. *Управління розвитком складних систем*. 2024. (3)59. 53-61.

9. Євдокімова О. М. Аналіз рівня інноваційного розвитку морських портів в турбулентних умовах: міжнародний та національний досвід. *Грааль науки*. 2025. № 56. С.121–133.

10. Захарченко О. В. Моніторинг сталого розвитку громад і територій в турбулентних умовах: управління соціально-економічною безпекою. *Грааль науки*. 2025. №59. С.443-456.

11. Крамський С. О. Технології сучасного електронного урядування в турбулентних умовах: засади цифрового та інноваційного управління. *Грааль науки*. 2026. № 65. С.356–362.

УДК 338.242:658.114.1

Дворник Ірина Вікторівна
к.е.н., доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В СИСТЕМІ ДЕТЕРМІНАНТ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ

Сучасні тенденції розвитку регіональних та суспільних систем в Україні характеризуються безпрецедентним рівнем макроекономічної нестабільності, деструкцією традиційних виробничо-логістичних ланцюгів та поглибленням просторових диспропорцій [1]. У цих складних умовах класичні, лінійні підходи до організації та ведення бізнесу остаточно втрачають свою ефективність. Операційна стійкість, фінансова життєздатність та соціально-економічне виживання окремих територіальних одиниць сьогодні безпосередньо залежать від гнучкості та швидкості адаптації суб'єктів малого та середнього підприємництва. Саме системна трансформація їхніх бізнес-моделей, диверсифікація та раціональний перерозподіл обмежених економічних ресурсів стають провідним драйвером стабілізації галузевих і суспільних систем на локальному та загальнодержавному рівнях [2].

Питання просторового розвитку суспільних систем та адаптації бізнес-економіки до кризових явищ досліджували багато вітчизняних вчених. Проте стрімка динаміка сучасних руйнівних чинників вимагає постійного переосмислення механізмів формування капіталу суб’єктів господарювання та їхнього впливу на економічну безпеку регіонів [1].

Процес стратегічного управління ресурсами підприємств у межах сучасних територіальних громад вимагає фундаментального переосмислення класичної сутності ринкової конкуренції. Поточні макроекономічні тенденції змушують бізнес-економіку остаточно відійти від стратегії агресивного кількісного масштабування на користь концепції «економічного імунітету», або корпоративної резильєнтності підприємницьких структур [2;3].

Ефективна адаптація сучасних підприємницьких структур реального сектору та сфери послуг сьогодні відбувається за трьома принципово новими, критично важливими векторами:

- **Просторова децентралізація та релокація капіталу:** Замість неефективної концентрації всіх виробничих чи логістичних потужностей в одному великому регіональному центрі, підприємства переходять до кластерних, мережевих моделей. Це дозволяє гнучко розподіляти матеріальні, сировинні та фінансові ресурси між філіями у різних географічних зонах [4], суттєво знижуючи загальні операційні ризики та адаптуючись до специфіки конкретних локальних суспільних систем [3].

- **Шерингова економіка ресурсів (Resource Sharing):** З метою радикального зниження постійних витрат (*Fixed Costs*), які в умовах кризи чинять найбільший тиск на бізнес, суб'єкти підприємництва впроваджують моделі спільного використання складських приміщень, логістичних хабів, транспортних засобів та промислового обладнання [2]. Створення таких шерингових платформ і коворкінгів для крафтових виробництв чи сервісних компаній оптимізує фінансові ресурси в умовах гострого дефіциту оборотного капіталу.
- **Гібридизація каналів збуту та клієнтський центризм:** Традиційне регіональне підприємництво активно трансформується у фіджитал-моделі (*physical + digital*). Інтеграція локальних точок фізичної присутності бізнесу з національними та транскордонними цифровими маркетплейсами дозволяє підприємствам зберігати фінансову маржинальність навіть за умов стрімкого падіння купівельної спроможності та відтоку населення всередині конкретного регіону [3].

Головним інструментом сучасного стратегічного менеджменту за таких умов стає сценарне фінансове планування. Підприємства повністю відмовляються від жорстких річних чи стратегічних бюджетів на користь динамічного моделювання грошових потоків (*Cash Flow*) із постійним перерахунком критичних точок беззбитковості. Це дає змогу миттєво реагувати на будь-які інфраструктурні чи логістичні зміни в регіонах.

Таким чином, адаптація підприємницьких структур до тенденцій розвитку сучасних суспільних систем зміщується від пасивного очікування зовнішньої макроекономічної стабілізації до проактивної, гнучкої перебудови внутрішніх бізнес-процесів. Глибока трансформація бізнес-моделей на засадах просторової децентралізації, шерингу ресурсів та цифровізації збуту дозволяє вітчизняним підприємствам не лише зберегти власну рентабельність, а й виступати надійним фінансово-економічним, податковим та соціальним якорем для тих регіональних суспільних систем, у яких вони географічно присутні.

Перелік використаних джерел

1. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в епоху глобальних трансформацій : Аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень. К. : НІСД, 2025. 240 с.
2. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. Стан та потреби бізнесу в Україні: регіональний розріз. *Аналітичний звіт*. 2025. 42 с.
3. Портал Дія.Бізнес. Релокація та адаптація малого бізнесу в Україні. URL: diia.gov.ua (дата звернення: 20.09.2026).
4. Державна служба статистики України. Економічна активність підприємств за регіонами. URL: ukrstat.gov.ua (дата звернення: 20.09.2026).

УДК 351.81:656(477):339.92

Дейнека Олександр Георгійович
доктор економічних наук, професор
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграційні процеси суттєво змінюють предметне поле публічного управління транспортною системою України. Нормативне наближення до права ЄС поєднується з перебудовою інфраструктурних зв'язків, оновленням механізмів стратегічного планування, розвитком транскордонних сполучень та адаптацією управлінських інститутів до європейських принципів транспортної політики. Оновлена Національна транспортна стратегія України до 2030 року передбачає реалізацію визначених пріоритетів через операційний план на 2025–2027 роки та пов'язує подальший розвиток галузі з інституційною спроможністю органів управління, цифровізацією, відновленням інфраструктури й інтеграцією національної транспортної мережі до TEN-T [1].

За таких умов методологія публічного управління потребує ширшого трактування транспортної системи як об'єкта державної політики. Її дослідження доцільно здійснювати на основі взаємодії системного, інституційного, програмно-цільового та мережевого підходів. Системна методологія дозволяє враховувати просторові й функціональні залежності між видами транспорту, транспортними вузлами, пунктами пропуску та логістичними коридорами. Інституційний підхід зосереджується на компетенціях органів публічної влади, розмежуванні повноважень, процедурах міжвідомчого погодження та відповідальності за реалізацію стратегічних рішень. Програмно-цільове управління забезпечує перехід від сформульованих цілей до портфеля заходів, ресурсного забезпечення, строків виконання та системи індикаторів. Мережева складова охоплює взаємодію центральних органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, операторів транспортної інфраструктури, міжнародних фінансових інституцій та структур ЄС.

Європейська транспортна політика надає просторовому плануванню виразного наднаціонального виміру. Регламент (ЄС) 2024/1679 визначає сучасні засади розвитку транс'європейської транспортної мережі, у межах якої транспортні зв'язки оцінюються з позицій безперервності коридорів, інтероперабельності, доступності вузлів та взаємодії різних видів транспорту [2]. Для України входження до цієї системи змінює методологію обґрунтування інфраструктурних рішень. Окремий проєкт потребує оцінювання з урахуванням його місця у транспортному коридорі, сумісності із суміжними ділянками, пропускної спроможності та впливу на транскордонну мобільність. Відповідно, результативність публічного управління не може визначатися обсягом

побудованої або реконструйованої інфраструктури без оцінки її функціонального включення до транспортної мережі.

Методологічна проблематика ускладнюється необхідністю синхронізувати внутрішню транспортну політику з процесом імплементації права ЄС. У Звіті Європейської Комісії щодо України за 2025 рік транспортна політика та транс'європейські мережі розглядаються в межах кластера «Зелений порядок денний та стале сполучення». Серед актуальних напрямів визначено реалізацію прийнятих стратегічних документів, подальше регуляторне наближення та продовження секторальних реформ [3]. У методології публічного управління це актуалізує оцінювання нормативної сумісності, організаційної спроможності відповідальних інституцій, узгодженості стратегічних документів і забезпеченості запланованих заходів ресурсами. Формальне виконання окремого пункту програми за відсутності відповідного інституційного або інфраструктурного результату не дає достатньої підстави для висновку про досягнення стратегічної мети.

Структуру методологічного забезпечення можна розглядати через чотири взаємопов'язані рівні.

Стратегічний рівень охоплює визначення довгострокових цілей, транспортних пріоритетів і місця України в європейській системі сполучень. Інституційний пов'язаний з архітектурою повноважень, процедурами координації та спроможністю органів влади забезпечувати реалізацію прийнятих рішень. На програмно-проєктному рівні стратегічні орієнтири перетворюються на інфраструктурні програми, інвестиційні проєкти, джерела фінансування, строки й зони відповідальності. Оціночний рівень передбачає використання системи показників, що відображають пропускну спроможність, інтероперабельність, доступність транспортних вузлів, тривалість процедур, надійність сполучень та результативність використання публічних ресурсів. Взаємозв'язок цих рівнів дозволяє локалізувати розриви між стратегічним плануванням, адміністративною реалізацією та фактичними змінами у функціонуванні транспортної системи.

Практичне застосування відповідних положень простежується у державній політиці розвитку прикордонної інфраструктури. Схвалена до 2030 року стратегія передбачає реконструкцію пунктів пропуску, розвиток залізничної інфраструктури й мультимодальних терміналів, цифровізацію процедур та впровадження спільного контролю із сусідніми державами. Система моніторингу містить показники тривалості процедур, часу очікування, пропускної спроможності та фізичних параметрів пунктів пропуску [4]. Поєднання інфраструктурних і адміністративних показників дає змогу оцінювати управлінський результат через фактичну зміну умов переміщення пасажирів і вантажів, а не через обсяг освоєних ресурсів або кількість завершених об'єктів.

Методологічні засади публічного управління розвитком транспортної системи України доцільно формувати навколо системної узгодженості стратегічних цілей, інституційних повноважень, інвестиційних рішень та вимірюваних результатів. Євроінтеграційний вектор посилює значення міжвідомчої координації, просторового планування, нормативної сумісності та послідовного моніторингу реалізації транспортної політики. За такого

методологічного наповнення стратегічні документи можуть виконувати функцію інструментів публічного управління, пов'язуючи визначені державою пріоритети з конкретними програмами, ресурсами, відповідальністю виконавців і результатами розвитку транспортної системи.

Перелік використаних джерел

1. Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року: схвалена постановою Кабінету Міністрів України від 27.12.2024 № 1550.
2. Regulation (EU) 2024/1679 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 on Union guidelines for the development of the trans-European transport network.
3. European Commission. *Ukraine Report 2025*. Brussels: European Commission, 2025.
4. Стратегія розвитку та розбудови прикордонної інфраструктури з країнами ЄС та Республікою Молдова до 2030 року: схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24.12.2024 № 1337-р.

УДК 355.42+81'271

Демченко Володимир Миколайович
к. філол. н., доцент,
Херсонський національний технічний університет
(Україна)

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЛОГІКА ПЕРСПЕКТИВНИХ ЗМІН У ДЕРЖАВНІЙ МОВІ

Загалом мовно-комунікаційний простір складає комплекс проблем, які вирішують такі галузі лінгвістики, як соціолінгвістика та культура мови, де перша досліджує взаємозв'язки мови та суспільства, тобто вплив соціального розвитку на певній території на розвиток мови, а також національну ідентичність. Друга зазначена галузь відіграє значущу роль, адже з її рівня видно результати означеного соціального впливу – чи це розвиток мови, чи її асиміляція під впливом певних обставин, зокрема й зовнішньої мови.

Українські вчені-лінгвісти традиційно активно досліджують культуру мови саме в такому широкому аспекті. Так, С. Єрмоленко культуру мови логічно пов'язує з відповідним рівнем володіння літературною нормою, умінням використовувати мовні засоби в різноманітних обставинах спілкування (зокрема в діловій комунікації та побутовому спілкуванні), із діяльністю, спрямованою на очищення мови від шкідливих нашарувань [1, с. 286]. О. Царик акцентує на володінні літературними нормами на всіх мовних рівнях, дотриманні стилістичних норм, упорядкування й використання мовних засобів відповідно до актуальної комунікаційної практики [2, с.5]. Л. Струганець визначає в цьому колі умови та стан комунікації, рівень книжної мови (літературного стилю), рівні спілкування (побутовий, діловий), розвиток мовної структури, особливості державної мовної політики та власне культуру мовлення [3, с. 9].

Виходячи з таких визначень, практичний аспект культури мови є більш важливим, адже комунікаційні ситуації є різними й переважно спонтанними й навіть непередбачуваними, а мовець мусить при цьому дотримуватися встановлених правил використання мовних форм, щоб його мовлення (як усне, так і письмове) було доречним, виразним і логічним [2, с. 6]. До такої думки О. Царик можемо додати, що насамперед такі вимоги висуваються перед особами, які беруть участь у публічній комунікації. Це зокрема управлінці, освітяни, медійники, науковці, які мають зобов'язання не лише знати мову, але й використовувати її відповідно до останньої редакції Правопису, що засвідчено в Законі України 2019 року «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [4] та в подальших актах щодо надання Правопису статусу стандарту. У такому разі постає питання обов'язковості укладення великого онлайн-словника, що відбиватиме не лише чинні правила (незважаючи на їх традиційні порушення), але й певні зміни, які відбуваються у процесі розвитку національної мови.

Недарма відзначається, що кодифікація мовних форм традиційно відстає від розвитку живого мовлення, адже мова – то живий організм, вона постійно запозичує щось нове, збагачується неологізмами зі сленгу (*просунутий, фейк* тощо), уніфікує діалектизми, позбувається архаїзмів (*ленінець, піонер* тощо) або й навпаки – актуалізує застарілі слова (*оскільки, натомість, митар* тощо), і це все відбувається більш активно в умовах активізації суспільства в контексті розвитку інформаційних технологій.

Що ж до правописних норм, то вони мають бути єдиними для всіх. Для прикладу відзначимо одну ситуацію, де такі норми порушуються, до того ж уже понад сторіччя. Це написання складних слів, що походять від підрядної словосполуки. Тобто модель «*публічна* (яка?) *влада*» за правилами має утворювати одне складне слово *публічновладний*. Проте за «традицією» такі слова пишуться з дефісом, що вважаємо також калькою з російської мови, де так само вони порушують аналогічне правило. Такими помилковими формами переповнена й ділова лексика (*соціально-орієнтований*, *індивідуально спрямований* тощо). Як бачимо, мовці намагаються вийти з такого становища (підсвідомо розуміючи помилку) через написання компонентів словосполуки окремо, але тоді порушується семантика, адже *індивідуально спрямований* логічно означає «як саме спрямований», а не «спрямований у певний індивідуальний простір». Аналогічно *системно організовані* позначатимуть «організовані системою», а не «організовані як система». Тобто це мають бути складні слова *індивідуальноспрямований* та *системноорганізовані*.

Це правило є аж надто продуктивним, адже такі складні слова можуть формуватися самим мовцем (як, скажімо, у німецькій мові). Тому вони з'являються швидко й стають актуальними та кодифікованими через державні акти. Для прикладу, термін *внутрішньо переміщені* (особи) став суперчастотним у сьогоденному мовленні, фіксуючись у масі документів і бланків. Він став статусним, позначаючи не лише певну особу, але й комплекс її прав і свобод. Проте саме написання окремо вже робить цю словосполуку більш значеннєвою, ніж просто ознака людини, яка має передаватися одним словом. Це, звичайно, колізія, яку мають розглядати й вирішувати люди з більш високим – академічним – статусом.

На рівні ж простого користувача правописної норми людина користується часто реакцією системи Word, яка підкреслює червоним (як помилкову) форму *публічноправовий*, але не підкреслює *приватноправовий*, що за моделлю є аналогічними. Тобто мовець таким чином користується онлайн-словником, де ці форми кодифіковані по-різному. Отже, вихід з означеної мовно-правової колізії вимальовується простий – упровадження логічної форми такого терміна відповідно до правописного правила, і тоді вже програма (зокрема й заснована на штучному інтелекті) сама визначить правильну форму. При цьому написання більшості таких слів разом звільнить мову від однієї з російськомовних морфологічних кальок, що стане маленькою перемогою у великій війні.

Перелік використаних джерел

1. Єрмоленко С. Я. Культура мови. Українська мова: Енциклопедія. К.: Вид-во «Українська енциклопедія», 2004. С. 285–286.

2. Царик О. Наукові засади формування культури мовлення. Вісник Черкаського університету: збірник наукових праць серія «Педагогічні науки», Черкаси: ЧДПУ, 2014. № 10. URL : http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16661/1/1.pdf

3. Струганець Л. В. Теоретичні основи культури мови: навчальний посібник для студентів філологічних факультетів. Тернопіль, 1997. 96 с.

4. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2019. № 21. Ст. 81. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#text

Дзьоба Олег Григорович
д.е.н., професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ПЛАТФОРМИ ENTSOG В ІНФОРМАЦІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ РИНКУ ПРИРОДНОГО ГАЗУ

Актуальність інформаційного забезпечення процесу диверсифікації ринку природного газу в Україні сьогодні визначається не лише геополітичними загрозами, а й глобальним переформатуванням енергетичних потоків у межах Європи та світу в цілому. Як зазначається в [1], питання енергетичної безпеки вимагає періодичного перегляду та конкурсного відбору стратегій енергозабезпечення, і за цих умов, інформація стає чимраз важливішим ресурсом. Це вимагає значного розширення практики альтернативних постачань, найбільш повного та ефективного використання транзитних коридорів сусідніх держав, переходу на ширше використання технологій постачання скрапленого газу. Все це потребує системного підходу, орієнтованого на урахування політичних, технологічних, фінансових, екологічних сигналів для формування цілісного уявлення про існуючі та потенційні ризики та можливості, а також для вироблення актуальних диверсифікаційних стратегій.

Інформаційне забезпечення диверсифікації ринку природного газу — це збір, обробка та аналіз даних про попит, ціни, джерела постачання і маршрути транспортування. Воно включає відкриті вибіркові платформи, статистику держорганів, прогнози міжнародних енергетичних агентств та цифрові системи моніторингу транзиту.

В якості основних компонентів інформаційного забезпечення ми розглядаємо: цінові індикатори — дані про котирування на основних газових хабах та вартість ресурсів на спотовому ринку; статистику балансу — обсяги внутрішнього видобутку, споживання та запаси у сховищах; реєстри постачальників — відкриті переліки трейдерів і доступні потужності інтерконекторів, табл. 1. На основі аналізу інформації формується аналітика ризиків, яка охоплює оцінку геополітичних та логістичних факторів. При цьому особливу увагу слід приділяти забезпеченню прозорості, що сприяє залученню нових інвесторів та іноземних постачальників.

Важливим інформаційним ресурсом, який сприяє суттєвому підвищенню якості прийняття управлінських рішень суб’єктами ринку природного газу є платформа прозорості ENTSOG (European Network of Transmission System Operators for Gas). Платформа ENTSOG — це, по суті, головна інформаційна система Європейського Союзу, створена для збору, агрегації та публікації технічних і комерційних даних про роботу всієї газотранспортної мережі Європи [2]. Офіційним вебмайданчиком платформи є ENTSOG Transparency Platform, де в режимі реального часу (або з мінімальною затримкою) відображаються фізичні та комерційні потоки газу, доступні потужності та технічний стан мереж.

Таблиця 1– Основні компоненти інформаційного забезпечення диверсифікації ринку природного газу

	Інформаційні компоненти	Характеристика, призначення	Складові, механізми
1	Цінові індикатори та ринкова кон'юнктура	Цей компонент дозволяє порівнювати вартість газу з різних джерел у режимі реального часу, щоб обирати найбільш економічно вигідні варіанти постачання	1. Біржові котирування (Хаби) — постійний моніторинг цін на європейських торговельних майданчиках, насамперед TTF (Нідерланди), CEGH (Австрія) та THE (Німеччина). 2. Спотовий ринок як альтернатива довгострокових контрактів — аналіз різниці між поточними цінами (day-ahead) та форвардними контрактами на місяці чи сезони вперед. 3. Індекси цін скрапленого природного газу) — відстеження глобальних цінових індексів, таких як JKM (Japan Korea Marker) чи ціни на хабі Henry Hub, для оцінки альтернативного імпорту через морські термінали.
2	Статистика фізичного балансу та інфраструктури	Дані про те, скільки газу є в наявності, де він перебуває і якими шляхами його можна доставити	1. Платформа ENTSOG показує рух газу через усі точки з'єднання (інтерконектори) між країнами. 2. Платформа AGSI+ (GIE) — в режимі реального часу відображає рівень заповненості сховищ газу в Європі та Україні. 3. Потужності інтерконекторів — інформація про технічну та доступну (вільну) пропускну здатність труб на кордонах
3	Реєстри постачальників та юридична прозорість	Компонент характеризує комерційну диверсифікацію — збільшення кількості гравців на ринку, що ліквідує монополію	1. Реєстри ліцензіатів — відкриті бази даних державних регуляторів (наприклад, НКРЕКП в Україні), де зареєстровані всі компанії, що мають право постачати або транспортувати газ. 2. Платформи для аукціонів — цифрові майданчики (наприклад, RBP або GSA Platform), де відбуваються прозорі аукціони розподілу потужностей газопроводів на кордонах. 3. Дані про походження газу — сертифікати та системи відстеження

4	Аналітика ризиків та стратегічне прогнозування	Інформаційні продукти, що допомагають оцінювати майбутні загрози та планувати диверсифікацію на роки вперед	1. Прогнози міжнародних агентств: звіти МЕА (IEA), Єврокомісії та провідних аналітичних центрів (ICIS, Platts) щодо трендів споживання, видобутку та зеленого переходу. 2. Стрес-тестування систем — моделювання збоїв у постачанні. 3. Геополітичний та військовий моніторинг: аналіз безпеки морських шляхів для ЗПГ-танкерів (наприклад, ситуація в Суецькому каналі чи Баб-ель-Мандебській протоці) та критичної інфраструктури на суходолі.

Джерело: розроблено автором

Робота системи побудована на щоденному (або щогодинному) автоматичному обміні даними за принципом від низу до верху та охоплює такі етапи:

1) первинний збір — кожен окремий національний Оператор ГТС фіксує дані на своїх транскордонних точках з'єднання (інтерконекторах), компресорних станціях чи точках виходу до сховищ;

2) передача даних — через захищені API-інтерфейси дані передаються до центрального сховища ENTSOG. Для точної ідентифікації об'єктів використовуються глобальні енергетичні коди — EIC (Energy Identification Codes);

3) візуалізація та експорт — система обробляє первинні дані й перетворює їх на зручні інтерактивні карти, графіки балансів та таблиці, які відкриті для вільного завантаження у форматах CSV або Excel будь-яким трейдером чи аналітиком.

Всі дані на платформі ENTSOG структуровані за логічними категоріями, що дозволяє бізнесу повністю прораховувати свої логістичні маршрути:

- технічні та доступні потужності (Capacity Data) характеризують максимальну фізичну спроможність трубопроводів на кордоні та обсяг вільної потужності, яку трейдер може викупити (забронювати) на аукціоні для імпорту;

- номінації та реномінації (Allocations & Nominations) містять інформація про те, скільки газу учасники ринку заздалегідь подали заявку прокачати, і скільки газу їм фактично було розподілено за підсумками торгового дня;

- фізичні потоки (Physical Flows), тобто реальні фактичні обсяги газу, які проходять через конкретну вимірювальну станцію щодня. Це дозволяє бачити, звідки фізично йде паливо — наприклад, обсяги норвезького газу чи ЗПГ-потоків, що рухаються вглиб Європи;

- повідомлення про критичні події (UMM – Urgent Market Messages), тобто інформація про планові ремонти ГТС, аварійні зупинки чи форс-мажори;

- якість газу (Gas Quality): дані про теплотворну здатність (калорійність) газу, склад компонентів та інші специфікації на кожній точці входу/виходу.

Для зручності користувачів на базі платформи створено додаткові сервіси:

- European Gas Flow Dashboard — інтерактивна панель, де за допомогою стрілок та діаграм візуалізовано загальну картину постачання палива до Європи у реальному часі;

- System Capacity Map — щорічна детальна мапа спроможності європейської інфраструктури, яка розробляється спільно з асоціацією операторів газосховищ GIE та включає профілі країн, зокрема України.

Завдяки ENTSOG повністю нівелюється інформаційна асиметрія. Новий постачальник, який хоче зайти на європейський чи український ринок, бачить вільні маршрути та ціни на сусідніх точках. Окрім того, кожні чотири роки ENTSOG проводить глобальне математичне моделювання стрес-сценаріїв (наприклад, повної відсутності одного з ключових джерел), допомагаючи державам розробляти превентивні плани дій на випадок енергетичних криз.

Перелік використаних джерел

1. How Eastern Europe Overhauled Its Natural Gas Market. URL: https://carnegieendowment.org/research/2025/04/how-eastern-europe-overhauled-its-natural-gas-market?lang=en&utm (дата звернення: 28.08.2026).

2. The European Network of Transmission System Operators for Gas (ENTSOG). Making European gas grids ready for the energy transition. URL: https://www.entsog.eu/ (дата звернення: 31.08.2026).

УДК 330.656

Диха Валерій Валерійович
доктор філософії (PhD) за спеціальністю «Економіка»
Хмельницький національний університет (Україна)
Диха Марія Василівна
доктор економічних наук, професор
Хмельницький національний університет (Україна)

ЗЕЛЕНІ ЛОГІСТИЧНІ ПРАКТИКИ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЇХ ВПРОВАДЖЕННЯ У МІЖНАРОДНИХ ЛАНЦЮГАХ ПОСТАЧАННЯ

Важливою складовою забезпечення сталого розвитку економіки у контексті посилення глобальних екологічних викликів є впровадження зелених логістичних практик у міжнародних ланцюгах постачання.

Логістичний сектор є серед лідерів продукування викидів парникових газів, споживання енергетичних ресурсів та утворення відходів, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до організації транспортних і складських процесів [1; 2]. У відповідь на сучасні виклики компанії дедалі активніше впроваджують екологічно орієнтовані логістичні рішення, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля. Водночас ефективність таких рішень значною мірою залежить від використання цифрових технологій, які забезпечують прозорість, контроль і оптимізацію логістичних операцій. Саме тому поєднання зелених логістичних практик і цифрових інструментів стає одним із ключових напрямів розвитку міжнародних ланцюгів постачання.

Концепція зеленої логістики (Green Logistics) сформувалася як відповідь на необхідність інтеграції екологічних принципів у процеси управління матеріальними потоками. Основною метою зеленої логістики є мінімізація негативного впливу логістичної діяльності на навколишнє середовище за одночасного збереження економічної ефективності підприємств.

До основних напрямів реалізації зеленої логістики належать скорочення викидів вуглекислого газу, оптимізація транспортних маршрутів, використання екологічно чистих видів транспорту, підвищення енергоефективності складських комплексів, впровадження циркулярних моделей управління ресурсами та розвиток реверсивної логістики. Особливого значення набуває концепція «зеленої» ланки постачання, яка передбачає екологічну відповідальність усіх учасників логістичного процесу – від постачальника сировини до кінцевого споживача.

На міжнародному рівні поширення зелених практик стимулюється вимогами міжнародних екологічних угод, політикою декарбонізації економіки та реалізацією Цілей сталого розвитку ООН [3]. Важливу роль відіграє реалізація заходів у рамках Європейського зеленого курсу [4], яким передбачено значне скорочення викидів парникових газів, досягнення кліматичної нейтральності до середини XXI століття, та глобальних кліматичних заходів згідно з Паризькою угодою [5].

Міжнародні ланцюги постачання характеризуються значною складністю, великою кількістю учасників та високим рівнем залежності від транспортної інфраструктури. У зв'язку з цим реалізація екологічно орієнтованих підходів потребує комплексних змін у системах управління логістичними процесами.

Однією з найбільш поширених практик є оптимізація транспортних перевезень. Компанії активно використовують мультимодальні перевезення, що поєднують різні види транспорту з метою зниження вуглецевого сліду. Значна увага приділяється переходу на залізничний і водний транспорт, які характеризуються меншим рівнем викидів порівняно з автомобільними перевезеннями. Питання оптимізації мультимодальних вантажних перевезень на основі математичного моделювання у контексті сталого корпоративного розвитку знайшло відображення у публікації [6].

Іншим важливим напрямом є впровадження екологічного транспорту. Провідні міжнародні логістичні оператори інвестують у використання електромобілів, гібридних транспортних засобів, а також автомобілів на альтернативних видах пального. Такі рішення сприяють зменшенню залежності від традиційних енергоносіїв та скороченню обсягів шкідливих викидів. Роль зеленого транспорту у трансформації сучасних логістичних систем описано у [7].

Зростає значення енергоефективних складських комплексів. Сучасні логістичні центри оснащуються системами енергозбереження, сонячними панелями, автоматизованим освітленням та інтелектуальними системами управління ресурсами. Це дозволяє зменшити споживання електроенергії та знизити експлуатаційні витрати.

Окремим напрямом є розвиток реверсивної логістики, яка забезпечує повернення використаної продукції, пакувальних матеріалів та відходів для повторного використання, переробки або утилізації. Такий підхід сприяє реалізації принципів циркулярної економіки та скороченню навантаження на довкілля.

Успішне впровадження зелених логістичних практик неможливе без використання сучасних цифрових технологій. Саме цифровізація забезпечує можливість оперативного збору, аналізу та використання даних для прийняття управлінських рішень. Одним із ключових інструментів є технологія Інтернету речей (IoT). Використання датчиків, GPS-модулів та телематичних систем дозволяє здійснювати моніторинг транспортних засобів у режимі реального часу, контролювати витрати пального, технічний стан обладнання та дотримання маршрутів. Це сприяє зниженню непродуктивних витрат ресурсів і скороченню викидів. Важливу роль відіграють технології великих даних (Big Data). Завдяки обробці значних масивів інформації компанії можуть прогнозувати попит, аналізувати транспортні потоки та оптимізувати маршрути доставки. Використання аналітичних платформ дозволяє виявляти неефективні логістичні операції та мінімізувати екологічні ризики. Штучний інтелект і машинне навчання відкривають нові можливості для автоматизованого управління ланцюгами постачання. Алгоритми можуть прогнозувати навантаження на транспортну інфраструктуру, розраховувати оптимальні маршрути та забезпечувати ефективний розподіл ресурсів. У результаті скорочується

споживання пального, зменшуються транспортні витрати та покращуються екологічні показники діяльності підприємств. Особливе значення для міжнародної логістики має технологія блокчейн. Вона забезпечує прозорість ланцюгів постачання, надійність обліку операцій та можливість відстеження походження продукції. Використання блокчейн-рішень дозволяє контролювати екологічні параметри виробництва та транспортування товарів, що є важливим елементом сучасних ESG-підходів. Поширення отримують також хмарні технології та цифрові логістичні платформи. Вони забезпечують інтеграцію всіх учасників ланцюга постачання в єдиний інформаційний простір, спрощують обмін даними та підвищують ефективність координації логістичних процесів.

Провідні країни світу активно впроваджують цифрові інструменти для підтримки зелених логістичних практик. Особливо показовим є досвід країн Європейського Союзу, де екологічна політика поєднується з масштабною цифровою трансформацією транспортної сфери. У багатьох європейських країнах впроваджуються інтелектуальні транспортні системи, що забезпечують управління транспортними потоками в режимі реального часу. Це дозволяє зменшувати затори, оптимізувати маршрути та скорочувати викиди парникових газів. Значних результатів досягли також країни Північної Європи, де широко використовуються електричний транспорт, цифрові платформи управління перевезеннями та автоматизовані логістичні центри. Важливою складовою їхнього успіху є державна підтримка екологічних інновацій та стимулювання інвестицій у цифрову інфраструктуру. Міжнародні корпорації дедалі частіше інтегрують принципи ESG у свої логістичні стратегії. Це сприяє не лише покращенню екологічних показників, але й підвищенню конкурентоспроможності компаній на світових ринках.

Для України розвиток зеленої логістики є важливим у системі модернізації транспортно-логістичної системи та інтеграції до європейського економічного простору. Серед перспективних напрямів розвитку можна виокремити цифровізацію транспортної інфраструктури, використання інтелектуальних систем управління перевезеннями, розвиток мультимодальних перевезень та створення екологічно орієнтованих логістичних хабів. Важливим завданням також є гармонізація національного законодавства з європейськими екологічними стандартами та розширення міжнародного співробітництва у сфері сталої логістики.

Перелік використаних джерел

1. Dykha M., Dykha V. The environmental component in the system of ensuring sustainable development under the prism of modern challenges. *Науковий журнал «Розвиток міста».* 2024, № 1 (01), С. 45-55. https://doi.org/10.32782/city-development.2024.1-6

2. OurWorld in Data. CO_2 and Greenhouse Gas Emissions. URL: https://ourworldindata.org/co2-and-greenhouse-gas-emissions

3. Диха М.В., Диха В.В. Економіка сталого розвитку: навчальний посібник. Київ: Видавництво «Центр учбової літератури», 2024. 408 с. https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/17542

4. Європейський зелений курс. URL: https://eur-lex.europa.eu/

5. Паризька угода. URL: https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf

6. Dykha M., Kuchma O., Rak O., Shapoval G., Lytvynenko S. and Gabrielova T. Optimisation of multimodal cargo transportation based on mathematical modelling as a component of the financial mechanism of sustainable corporate development. *Energy and Sustainability Conference (ESC2025). (Chania, Creete, Greece, July 2-3, 2025). 2025. Volume 654, Article Number 03007*. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202565403007

7. Диха В., Ляшок А. Роль зеленого транспорту та електромобільності у трансформації сучасних логістичних систем. *Сталі розумні міста та території: європейський досвід та можливості для України у повоєнний період:* матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. присвяченої 60-річчю Луцького національного технічного університету (7-8 травня 2026 р.). Луцьк: ЛНТУ, 2026. С. 54-56. https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/21787

УДК 005.35:334.72

Єрмоленко Олексій Анатолійович
к.е.н., доцент

Грачова Яна Петрівна
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця (Україна)

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ПРИВАТНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

Сучасні умови господарювання змінюють підходи до ролі підприємств у суспільстві. Сьогодні ефективність бізнесу визначається не лише його фінансовими результатами. Важливого значення набуває вплив підприємства на працівників, споживачів, громаду та навколишнє середовище. Саме тому соціальна відповідальність стає важливою складовою діяльності підприємств приватного сектору економіки.

Соціальна відповідальність підприємства передбачає добровільне та системне врахування соціальних, економічних і екологічних наслідків його діяльності. Вона охоплює відносини з працівниками, споживачами, партнерами, органами публічної влади та територіальними громадами. Водночас соціальна відповідальність не повинна розглядатися лише як благодійність. Це комплексний управлінський підхід, який інтегрується у стратегію розвитку підприємства.

Проблематика соціальної відповідальності підприємств є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Значний внесок у формування теоретичних засад корпоративної соціальної відповідальності зробили Г. Боуен, А. Керролл, А. Берлі, К. Девіс, М. Фрідман. Зокрема, Г. Боуен одним із перших обґрунтував концептуальні засади соціальної відповідальності бізнесу, пов’язавши її з відповідальністю підприємців перед суспільством. А. Керролл розвинув багаторівневий підхід до корпоративної соціальної відповідальності, виокремивши економічну, правову, етичну та філантропічну складові відповідальної поведінки підприємства. К. Девіс акцентував увагу на соціальних наслідках управлінських рішень та відповідальності бізнесу перед суспільством. Водночас М. Фрідман розглядав соціальну відповідальність переважно крізь призму економічної функції підприємства та відповідальності перед власниками. Серед українських дослідників питання корпоративної соціальної відповідальності, соціального партнерства, сталого розвитку та соціально відповідальної поведінки підприємств досліджували А. Колот, О. Ляшенко, О. Грішнова, О. Кошулько, О. Мельник, Н. Шандова та інші науковці. Результати цих досліджень формують теоретичне підґрунтя для визначення основних принципів соціальної відповідальності підприємств приватного сектору економіки.

Формування соціальної відповідальності потребує дотримання певних принципів. Вони визначають загальну спрямованість відповідальної поведінки підприємства та створюють основу для прийняття управлінських рішень.

В умовах сучасних трансформаційних процесів, цифровізації економіки, поширення ESG-підходів, реалізації Цілей сталого розвитку ООН та євроінтеграційного курсу України система принципів соціальної відповідальності набуває комплексного характеру. Вона охоплює не лише традиційні принципи законності, етичності та добровільності, а й принципи інноваційності, прозорості, інклюзивності, ресурсоефективності, підзвітності та безперервного вдосконалення. Їх сукупність забезпечує формування цілісної системи управління соціальною відповідальністю, здатної адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати конкурентоспроможність підприємства та створювати додану цінність для всіх груп стейкхолдерів.

З огляду на це, у межах запропонованої концепції доцільно виокремити систему основних принципів формування соціальної відповідальності підприємств приватного сектору економіки, характеристика яких наведена в табл. 1.

Таблиця 1– Основні принципи формування соціальної відповідальності підприємств приватного сектору економіки

Принцип та характеристика	Практичний прояв
1	2
Законність - дотримання законодавства	Офіційне працевлаштування працівників; своєчасна сплата податків; дотримання вимог трудового, екологічного та податкового законодавства
Добровільність - впровадження додаткових соціальних ініціатив	Благодійність; підтримка соціальних проєктів; допомога територіальним громадам; участь у волонтерських ініціативах
Прозорість - відкрита звітність	Публікація фінансової, соціальної та ESG-звітності; оприлюднення інформації про соціальні та екологічні проєкти
Підзвітність - відповідальність перед стейкхолдерами	Звітування про результати соціальних програм; проведення опитувань працівників і споживачів; реагування на звернення зацікавлених сторін
Етичність - дотримання корпоративної етики	Кодекс корпоративної етики; запобігання корупції та дискримінації; дотримання принципів доброчесності у відносинах із працівниками та партнерами
Інноваційність - використання сучасних технологій	Цифровізація HR-процесів; використання цифрових платформ для комунікації; впровадження технологій моніторингу соціального та екологічного впливу
Інклюзивність - рівні можливості	Працевлаштування людей з інвалідністю; недопущення дискримінації; створення безбар'єрного робочого середовища; рівні можливості професійного розвитку

1	2
Сталий розвиток - баланс економічних, соціальних та екологічних цілей	Поєднання прибутковості підприємства з розвитком персоналу, підтримкою громади та зменшенням негативного впливу на довкілля
Ресурсоефективність - раціональне використання ресурсів	Зменшення споживання енергії та води; скорочення виробничих відходів; повторне використання матеріалів; впровадження принципів циркулярної економіки
Безперервне вдосконалення - постійний розвиток CSR	Регулярна оцінка соціальної відповідальності; встановлення нових CSR-цілей; удосконалення соціальних програм за результатами їх оцінювання

Розроблено автором із узагальненням та використанням джерел: [1; 2, с. 121; 3, с. 82; 4].

Особливістю запропонованого підходу є те, що кожний із принципів не функціонує ізольовано, а перебуває у тісному взаємозв'язку з іншими. Так, дотримання принципу законності є передумовою забезпечення прозорості та підзвітності діяльності підприємства, інноваційність сприяє підвищенню ресурсоефективності та екологічної відповідальності, а принцип безперервного вдосконалення забезпечує адаптацію системи соціальної відповідальності до нових економічних, соціальних і технологічних викликів. Такий взаємозв'язок дозволяє розглядати принципи не лише як декларативні положення, а як практичний інструментарій формування ефективної системи корпоративного управління.

Запропонована система принципів формування соціальної відповідальності підприємств приватного сектору економіки, на відміну від вже існуючих підходів, поєднує класичні принципи корпоративної соціальної відповідальності з сучасними вимогами ESG, цифрової трансформації, циркулярної економіки та сталого розвитку, що робить її більш адаптованою до сучасних умов функціонування підприємств приватного сектору економіки.

Формування соціальної відповідальності підприємств є складним багатоаспектним процесом, на який впливає сукупність взаємопов'язаних факторів різної природи. Вони визначають можливості підприємства щодо реалізації соціально відповідальної політики, впливають на вибір стратегічних напрямів розвитку, обсяги ресурсного забезпечення, ефективність взаємодії із зацікавленими сторонами та результативність соціальних, економічних й екологічних ініціатив.

Отже, формування соціальної відповідальності підприємств приватного сектору економіки має ґрунтуватися на комплексному поєднанні соціальних, економічних, екологічних та управлінських принципів. Їх реалізація сприяє зміцненню довіри до бізнесу та підвищенню його стійкості. Водночас соціальна відповідальність стає не додатковим елементом діяльності підприємства, а важливим інструментом його довгострокового розвитку.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи кількісної оцінки рівня соціальної відповідальності підприємств. Така система дозволить порівнювати підприємства між собою та визначати фактори, які найбільше впливають на відповідальну поведінку бізнесу. Це також створює методичну основу для побудови математичної моделі формування соціальної відповідальності підприємств приватного сектору економіки.

Перелік використаних джерел

1. . Лиска П. «Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства як фактор сталого розвитку». *Економіка та суспільство*. 2023№ 54.

2. Лозова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність, як чинник формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії / Оксана Василівна Лозова // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2023. – Том 82. – № 3. – С. 118–127.

3. Maliuta, L., Rudan, V. & Tetiana Kuz (2024). Prospects for the implementation of the concept of corporate social responsibility of ukrainian business in wartime conditions. International Interdisciplinary Scientific Journal "Expert", 1(3), 78-91.

4. Carroll A. B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons. 1991. Vol. 34, No. 4.

УДК 330.341.1:001.895](477)

Зелінська Галина Олексіївна
д.е.н, професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

РОЗВИТКОК ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ В УКРАЇНІ: СЬОГОДЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний розвиток економіки України демонструє процес зниження темпів економічного зростання, дефіцит сировинних ресурсів, глобальні кризи та ризики техногенних катастроф. Це вимагає адекватних змін в економіці. Такими змінами в економічному просторі, які б принесли позитивні зрушення, на наш погляд, є використання економіки, що базується на знаннях. Основною її рисою є прискорення темпів з якими знання створюються, накопичуються і використовуються. Роль знань в економічному розвитку зростає, знання набувають значення ключового ресурсу, засобу досягнення соціальних і економічних результатів. Все це має прямий вплив як на силу**,** так і масштаби міжнародної конкурентоспроможності, яка багато в чому залежить від інноваційності економіки загалом.

Науково-методологічним підґрунтям розвитку теорії економіки знань (ЕЗ) стали концепції: постіндустріального суспільства (Д. Белл), інформаційного суспільства (М. Порат, Р. Катц, Й. Масуда), технотронного суспільства (З. Бжезинський), постмодернізму (Л. Мейєр, Е. Гіденнс, Л. Фідлер, С. Крук), третьої хвилі цивілізації (О. Тоффлер), посткапіталістичного суспльства (П. Друкер) і т.д. Спільним для усіх перелічених концепцій стали положення про те, що інформація й знання стають визначальними чинниками подальшого прогресивного розвитку суспільства, оскільки виробнича складова в частці ВВП розвинених країн становить лише 18-20%, решта 80% визначаються якістю людських ресурсів [63, с.77]. Упродовж останніх років багато публікацій було спрямовано на дослідженні проблеми розвитку економіки, що опирається на знання, результати яких найчастіше представлені у концептуально-теоретичній формі і лише незначною мірою зосереджуються на емпіричних аналізах. Крім цього, проведені дослідження переважно відображали оцінку економіки на національному рівні або її порівняння з іншими країнами на міжнародному чи глобальному рівнях. Так, теоретичні дослідження розвитку знаннєвої економіки відображені в наукових працях Ю. Бажала, І. Буднікевич, В. Геєця, Л. Дмитришин, Є. Лібанової, В. Лучика, Є. Савельєва, В. Семиноженка, С. Хамініч, О. Ястремської та інших. Серед закордонних вчених дослідження економічного розвитку здійснювали Ф. Вебстер, П. Друкер, Т. Левіт, Д. Ніф, К. Фріман, Й. Шумпетер тощо. Як бачимо, зацікавленість вчених до теоретичного підгрунтя економіки знань є досить вагомою, що актуалізує практичне використання цих положень в економіці країни.

У світовій практиці готовність країни впровадити модель розвитку, засновану на знаннях, визначають на основі відповідного оцінювання. Місце країни в світі за наявністю та рівнем реалізації необхідних інтелектуальномістких складників розбудови економіки знань, які визначають її як конкурентоздатну, високотехнологічну країну, визначають на основі методології, яка міститься в програмі Всесвітнього банку "Знання для розвитку". Вона дозволяє проводити порівняння між країнами як за окремими показниками, так і за агрегованими індикаторами, які визначають наступні ключові характеристики [63, с. 79].

- інституційний режим, який створює мотиви ефективного використання існуючого й нового знання і розвиток підприємництва;
- рівень освіченості населення й наявність у нього навиків створення, розповсюдження і використання знань;
- інформаційна та комунікаційна інфраструктура, яка сприяє ефективному розповсюдженню й переробці інформації;
- національна інноваційна система, основу якої складають фірми, дослідницькі центри, університети, консалтингові та інші організації, які сприймають і адаптують глобальне знання для місцевих потреб і створюють нове знання й базовані на ньому нові технології.

Ефективність просування суспільства у напрямі розбудови економіки знань може бути визначена за допомогою низки показників. Для порівняння країн використовується два зведених індекси: Індекс економіки знань (ІЕЗ) та Індекс знань (ІЗ) [63, с.81]. ІЕЗ розраховується як середній з 4-х індексів – індексу інституційного режиму, індексу освіти, індексу інновацій та індексу інформаційних технологій та комунікацій. ІЗ – це середня величина з трьох з них – індексу освіти, індексу інновацій, індексу інформаційних технологій і комунікацій. Водночас, різноманіття наявних підходів щодо оцінки ступеня досягнення країною стану економіки знань не дає цілісного уявлення про перспективні напрями й тенденції розвитку її економіки, наявні сильні та слабкі сторони, не дозволяє здійснити обґрунтоване порівняння з іншими країнами з урахуванням національних факторів, а отже не дає можливості визначення результативної стратегії подальшого розвитку країни. До того ж різноманіття підходів оцінки, відсутність їх систематизації та структурування на різних рівнях управління призводить до невизначеності стратегічних орієнтирів розвитку держави. Назріла потреба у систематизації існуючих підходів до кількісної оцінки ступеня досягнення економікою країни стану економіки знань. Вона набуває все більшої актуальності в умовах розвитку штучного інтелекту, витіснення з ринку некваліфікованої праці тощо.

Сьогодні розвиток економіки знань більшою мірою характеризує такий чинник, як «технологічна готовність», оскільки технологічний прогрес став потужною рушійною силою соціально-економічного розвитку будь-якого суспільства. Насамперед це стосується спроможності країни використовувати сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ). Саме їх використання створює значні ефекти для інших секторів економіки, сприяючи економічному зростанню. Нині Україна, внаслідок воєнного протистояння, демонструє процес зниження темпів економічного зростання, хоч український уряд протягом

багатьох років проголошував пріоритетними напрямками економічної політики покращення конкурентоспроможності країни та розвиток ІКТ. В силу об'єктивних і суб'єктивних обставин рейтинг за загальним показником конкурентоспроможності України та темпами впровадження ІКТ-заходів у сферах економіки залишаються низькими. Економіка держави напряму залежить від діяльності суб'єктів господарювання, установ і організацій. Вони залишаються вагомими інститутами людського суспільства. Для того щоб відповідати сучасним вимогам ринку та сприяти поступовому формуванню ЕЗ у конкретному регіоні, необхідною умовою стає запровадження на безперервній основі процесів оновлення професійних знань персоналу, активне використання ІКТ, розробка й адаптація інновацій, активне проведення наукових досліджень, впровадження новітніх технологій та інновацій у виробничо-комерційну діяльність господарюючих суб'єктів. При цьому саме ІКТ дають змогу генерувати та поширювати інформацію прискореними темпами через залучення нових технологій і можливостей, які відкриваються на їхній основі. Впровадження інновацій у діяльність суб'єктів господарювання, органів самоврядування, установ освіти й охорони здоров'я передбачає генерацію нових знань та ідей, трансформацію поглядів, розробку новітніх технологій, що є необхідною умовою поширення та прийняття принципів ЕЗ у суспільстві. Тому велике значення для формування економіки, заснованої на знаннях має ступень залучення середнього та малого бізнесу до інноваційної діяльності, активізація їхнього персоналу до генерування інновацій. При цьому від кількості підприємств, які систематично займаються інноваційною діяльністю, впроваджують інновації та, як результат, виробляють інноваційні продукти та послуги, будуть залежати загальні тенденції охоплення суб'єктів господарювання інноваційними процесами. Використання ІКТ у будь-якій сфері сприяє отриманню додаткових знань, підвищенню швидкості передачі інформації в просторі та доведенню її до безпосередньо зацікавлених осіб. Оцінка використання ІКТ у діяльності суб'єктів господарювання базується на інформації щодо показників кількості підприємств, які мали доступ до мережі Internet і використовували комп'ютери впродовж року, обсягів витрат, спрямованих із різних джерел на розробку, впровадження та використання ІКТ. Водночас інструментарій аналізу виявлення спроможності практичного застосування ІКТ є дуже обмеженим.

Отже, для того, щоб визначити ступінь глибини проблем, що супроводжують економіку певної країни на шляху до досягнення економіки знань, необхідно здійснювати постійний моніторинг оцінки її стану в різні моменти часу і прогнозувати конкретні етапи розвитку економіки знань.

Перелік використаних джерел

1. Гросул В.А. Проблеми інноваційної діяльності в Україні. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2010. № 1 (3). Т. 1. С. 76–84.

УДК 339.138:004.738.5(477)

Івашко Лариса Михайлівна
к.е.н., доцент
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова (Україна)

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ

Електронна комерція у 2025-2026 рр. переходить від етапу масштабування онлайн-продажів до етапу перебудови самої логіки взаємодії між споживачем, платформою, продавцем і цифровою інфраструктурою. Змінюється не лише канал продажу, а й механізм формування попиту: пошук товару дедалі частіше здійснюється через алгоритмічні рекомендації, соціальні платформи та генеративний штучний інтелект. За даними DHL, 29 % опитаних онлайн-покупців готові протягом наступних п’яти років передати штучному інтелекту (ШІ) частину рішень щодо вибору та придбання товарів; 59 % опитаних підприємств очікують, що покупці надалі здійснюватимуть пошук і купівлю через віртуальних асистентів [1]. Для України ця трансформація має не лише підприємницьке, а й регіональне значення. У 2025 р., за внутрішніми даними WayForPay, українці здійснили близько 196 млн онлайн-покупок на суму близько 256 млрд грн; приблизно 60 % покупок припадало на смартфони [2]. Отже, цифрова торгівля стає елементом стійкості регіональних економік, логістичних систем, малого підприємництва та споживчої інфраструктури. Водночас порівнювати український і світовий e-commerce лише за обсягом продажів методологічно некоректно, оскільки міжнародні джерела використовують різні визначення ринку. UNCTAD оцінює бізнес-продажі електронної комерції у 43 економіках майже як 27 трлн дол. США у 2022 р.; цей показник охоплює значний B2B-сегмент і тому не є прямим аналогом роздрібного онлайн-ринку [3]. Це обумовлює необхідність порівняльного аналізу не тільки масштабів, а передусім напрямів трансформації та управлінських пріоритетів.

Сучасні дослідження електронної комерції концентруються на трьох взаємопов’язаних аспектах. Перший охоплює цифрову поведінку споживачів та нові канали продажу. DHL у глобальному дослідженні 2026 р., що охопило 29 000 онлайн-покупців і 5 800 e-commerce-компаній у 29 країнах, фіксує зростання ролі ШІ, соціальної торгівлі, гнучких платежів, повторного використання товарів і сталої логістики [1]. Другий аспект пов’язаний із цифровою безпекою. За даними IBM, середня глобальна вартість витоку даних у 2026 р. досягла 4,99 млн дол. США, а кількість атак із застосуванням ШІ зросла на 56 % [4]. Третій аспект стосується регуляторної адаптації цифрового бізнесу до правил Європейського Союзу та посилення вимог до прозорості, захисту даних і відповідального використання алгоритмів.

Порівняння тенденцій дає підстави розглядати розвиток e-commerce не як набір ізольованих технологій, а як послідовний перехід від «цифрового магазину» до інтегрованої цифрової екосистеми. У 2025 р. ШІ переважно виконував допоміжну функцію: пошук, рекомендації, підтримка клієнтів. У 2026 р. посилюється перехід до agentic commerce, коли програмний агент може виконувати послідовність дій (від пошуку та порівняння до формування кошика) за заданими користувачем правилами. Водночас це створює нові вимоги до якості товарних даних, контролю алгоритмів, автентифікації та відповідальності за помилкові рішення.

Другий структурний зсув відбувається у social commerce (соціальній комерції). Соціальні мережі дедалі менше виконують функцію лише комунікаційного або рекламного каналу і дедалі більше стають середовищем відкриття товару, рекомендації, взаємодії з творцями контенту та здійснення покупки. Для менеджменту це означає необхідність інтегрувати контент, CRM, аналітику продажів і сервіс у єдиний процес управління клієнтським шляхом.

Третій напрям - персоналізація. Перехід до first-party data (даних, які компанія отримує безпосередньо від клієнта за належної правової та етичної основи) змінює підхід до роботи з клієнтською інформацією. Цінність даних визначається вже не їх максимальною кількістю, а якістю, релевантністю, правомірністю використання та здатністю перетворювати дані на рішення щодо асортименту, ціноутворення, комунікацій і прогнозування LTV (довічної цінності клієнта).

Четвертий напрям пов’язаний із convenience (зручністю) як самостійною складовою конкурентоспроможності. DHL у 2026 р. встановлює, що 62 % покупців готові відмовитися від покупки, якщо недоступний бажаний спосіб оплати [1]. Тому checkout (етап завершення замовлення), способи оплати, доставка та повернення мають розглядатися менеджером як єдина система зниження транзакційного тертя. Для українського ринку це особливо важливо через високу частку мобільних покупок та поширення цифрових гаманців [2].

П’ятий напрям – circular commerce (циркулярна комерція), яка включає resale (повторний продаж), ремонт, buy-back (викуп у клієнта) та take-back (повернення товару для повторного використання або переробки). За даними DHL, 45 % глобальних споживачів уже купують уживані або відновлені товари з міркувань сталості, а ще 15 % розглядають таку поведінку [1]. Отже, сталість поступово переходить із маркетингової комунікації в операційну модель управління товарним циклом.

Шостим напрямом стає кібербезпека як частина економічної, а не лише технічної стійкості. В електронній комерції ризики охоплюють компрометацію облікових записів, платіжне шахрайство, витоки персональних даних, підроблені повідомлення та контент, а з розвитком генеративного ШІ – deepfake (реалістичне синтетичне медіа) та автоматизовані атаки. IBM фіксує у 2026 р. середню глобальну вартість витоку даних 4,99 млн дол. США і зростання AI-driven attacks на 56 % [4]. Тому менеджер e-commerce має оцінювати кібербезпеку через бізнес-показники: очікувані втрати, час відновлення, частку шахрайських операцій, рівень помилкових блокувань та витрати на інциденти.

На основі зіставлення глобальних і українських показників запропоновано управлінську модель «E-commerce 2027: 7C», яка інтегрує Customer, Community, Context, Commerce, Convenience, Circularity, Confidence та може використовуватися для стратегічної діагностики готовності підприємств і регіональних екосистем цифрової торгівлі. Її призначення полягає не у прогнозуванні конкретної технології, а у діагностиці готовності підприємства або регіональної цифрової екосистеми до нової логіки електронної торгівлі, щоб запобігти фрагментарним інвестиціям, коли підприємство упроваджує окремі технології без узгодження з клієнтською цінністю, операційною моделлю та довірою [1-7].

Модель може бути використана у стратегічному аудиті за принципом «поточний стан → цільовий стан → управлінський розрив → пріоритетний проєкт → KPI». Для підприємства це означає можливість визначити, pjrhtvf, що проблема полягає не у відсутності AI-рішення, а у низькій якості даних або недостатньому контролі доступу.

Проведене дослідження показує, що у 2025-2026 рр. електронна комерція переходить від конкуренції за трафік до конкуренції за якість цифрової взаємодії, довіру та здатність інтегрувати технології у бізнес-процеси. Серед ключових змін: розвиток AI-shopping і агентної комерції, перетворення social commerce на повноцінний канал продажу, поглиблення персоналізації, автоматизація логістики, поширення circular commerce та підвищення ролі кібербезпеки. Український e-commerce демонструє масштаб, достатній для розгляду його як важливої складової стійкості економіки: у 2025 р. близько 196 млн онлайн-покупок сформували приблизно 256 млрд грн онлайн-оплат [2]. На цьому фоні пріоритетом на 2027 р. має бути не механічне копіювання глобальних технологій, а вибір тих цифрових рішень, які одночасно підвищують клієнтську цінність, операційну ефективність, стійкість і довіру.

Запропонована модель «E-commerce 2027: 7C» систематизує сім взаємопов'язаних управлінських площин та може бути використана як інструмент стратегічної діагностики підприємств і регіональних цифрових екосистем.

Перелік використаних джерел

1. DHL Group. DHL E-Commerce Trends Report 2026: Old rules don't apply in the age of AI. 02.06.2026. URL: https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2026/dhl-ecommerce-trends-report-2026-old-rules-do-not-apply-in-the-age-of-ai.html.

2. Асоціація ритейлерів України. Скільки українці витрачають онлайн та що купують – дослідження WayForPay. 03.06.2026. URL: https://rau.ua/news/skilky-ukrayintci-vytrachaiut-onlayin-ta-shcho-kupuiut-statystyka-wayforpay/.

3. UN Trade and Development (UNCTAD). Business e-commerce sales and the role of online platforms. 2024. URL: https://unctad.org/publication/business-e-commerce-sales-and-role-online-platforms.

4. IBM. Cost of a Data Breach Report 2026. 2026. URL: https://www.ibm.com/reports/data-breach.

5. UN Trade and Development (UNCTAD). Digital Economy Report 2024: Shaping an environmentally sustainable and inclusive digital future. 2024. URL: https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2024.

6. European Commission. The Digital Services Act. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act.

7. European Commission. Artificial Intelligence Act. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/regulatory-framework-ai.

8. European Commission. VAT in the Digital Age (ViDA). URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation-1/value-added-tax-vat/vat-digital-age_en.

УДК 355.23:378.147

Івченко Максим Романович
майор, викладач кафедри тактичної підготовки
Національна академія Національної гвардії України (Україна)

ІНТЕГРАЦІЯ БОЙОВОГО ДОСВІДУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВИХ ФАХІВЦІВ

Повномасштабна збройна агресія проти України суттєво прискорила зміну форм і способів ведення бойових дій, технічних засобів, підходів до управління підрозділами та вимог до професійної підготовленості військовослужбовців. За таких умов система підготовки військових фахівців не може оновлюватися лише за традиційним циклом перегляду освітніх програм. Знання, які ще нещодавно вважалися актуальними, можуть потребувати уточнення вже через декілька місяців практичного застосування. Саме тому здатність військової освіти своєчасно отримувати, перевіряти та перетворювати бойовий досвід у навчальний зміст стає одним із чинників її стійкості та практичної результативності.

Нормативні засади трансформації військової освіти прямо пов'язують її розвиток із власним досвідом ведення бойових дій. Концепція трансформації системи військової освіти передбачає постійне оновлення змісту підготовки, розвиток багаторівневої професійної військової освіти та впровадження освітніх програм з урахуванням стандартів НАТО, кращих вітчизняних і закордонних практик та досвіду застосування сил оборони [1]. Це положення особливо важливе для вищих військових навчальних закладів, оскільки саме вони мають забезпечити не механічне перенесення окремих практичних прикладів до занять, а їх осмислену педагогічну адаптацію.

Бойовий досвід сам по собі ще не є готовим навчальним матеріалом. Окреме спостереження командира, військовослужбовця або інструктора відображає конкретну обстановку, рівень підготовки підрозділу, наявні ресурси та дії противника. Без аналізу причин і умов отриманий висновок може виявитися ситуативним. У NATO Lessons Learned Handbook наголошується, що організаційне навчання має передбачати не лише фіксацію досвіду, а й його аналіз, визначення необхідних змін, практичне впровадження та інституціоналізацію. Лише після того, як отримане знання призводить до зміни способу діяльності та поліпшення результату, воно набуває значення засвоєного уроку [2, с. 9-10].

Для української системи підготовки ця проблема не є суто теоретичною. Дослідження процесів організаційного навчання у Збройних Силах України під час війни на Донбасі показало, що значна частина бойового досвіду поширювалася через особисте спілкування, тоді як формалізовані механізми його накопичення та передачі використовувалися менш послідовно [3]. Такий підхід дозволяє швидко передати окремі практичні рішення, проте він залежить від конкретних носіїв досвіду і не гарантує його збереження, перевірки та повторного використання. Подальші дослідження організаційного навчання у військових

навчальних закладах також підтверджують, що війна стала потужним чинником адаптації освітніх практик і підвищила значення системного опрацювання отриманих уроків [4].

У зв'язку з цим інтеграцію бойового досвіду доцільно розглядати як постійний керований процес, а не як епізодичне доповнення окремих дисциплін. Для вищого військового навчального закладу пропонується триетапний контур такої інтеграції: верифікація досвіду, його методична трансформація та оцінювання результативності впроваджених змін. На першому етапі необхідно встановити достовірність інформації, умови її отримання, повторюваність виявленої проблеми або успішної практики, а також визначити, для яких категорій військових фахівців вона є актуальною. При цьому матеріали мають використовуватися з дотриманням установлених обмежень щодо доступу та поширення інформації.

Другий етап передбачає перетворення перевіреного досвіду на конкретний освітній результат. Залежно від характеру отриманого уроку це може бути уточнення змісту навчальної дисципліни, зміна навчального сценарію, оновлення ситуаційного завдання, введення нового елемента практичного заняття або коригування критеріїв оцінювання. Принциповим є те, що до освітньої програми доцільно переносити не опис одиничного епізоду, а знання про закономірність, причину, умову або спосіб дії, який має цінність для подальшої професійної діяльності. Сучасні дослідження інтеграції бойового досвіду у військову освіту також пов'язують його ефективність із наближенням підготовки до реальних умов службово-бойової діяльності та формуванням професійно значущих компетентностей [5].

Третій етап має дати відповідь на питання, чи справді внесена зміна покращила підготовку. Для цього недостатньо самого факту оновлення програми або проведення нового заняття. Необхідно порівнювати результати практичних дій здобувачів освіти, характер типових помилок, здатність діяти у зміненій обстановці та відгуки підрозділів, у яких випускники надалі виконують службові завдання. Якщо зміна не дала очікуваного результату, вона повинна бути уточнена або вилучена. Таким чином утворюється зворотний зв'язок між бойовою практикою, освітнім процесом і результатами професійної діяльності.

Окремого значення набуває роль науково-педагогічного працівника. Наявність особистого бойового досвіду є вагомою перевагою, однак вона не замінює методичної підготовки та критичного аналізу. Викладач повинен уміти відокремити стійку закономірність від випадкового рішення, зіставити кілька джерел інформації, визначити межі застосовності отриманого уроку та подати його відповідно до рівня підготовки слухачів або курсантів. Тому доцільним є поєднання роботи викладачів, інструкторів, фахівців із практичним досвідом та представників підрозділів, які здійснюють узагальнення і вивчення досвіду. Це зменшує ризик надмірної залежності освітнього змісту від суб'єктивного бачення окремої особи.

Важливо також уникати іншої крайності, коли прагнення до формалізації сповільнює оновлення підготовки. У сучасній війні часовий розрив між виявленням нової практики та її впровадженням у навчання має принципове

значення. Тому для матеріалів, які не потребують зміни стандарту освіти або освітньої програми в цілому, доцільно передбачати спрощений механізм оперативного коригування робочих програм, навчально-методичних матеріалів і сценаріїв практичних занять. Водночас швидкість не повинна скасовувати верифікацію. Оптимальним є принцип: спочатку підтвердити цінність уроку, потім визначити рівень освітньої системи, на якому його слід закріпити.

Таким чином, інтеграція бойового досвіду є не окремим методичним прийомом, а складовою організаційного навчання військової освітньої системи. Її результативність визначається швидкістю проходження інформації від практики до навчальної аудиторії, якістю перевірки отриманих висновків та наявністю механізму зворотного оцінювання. Запропонований триетапний контур «верифікація - методична трансформація - оцінювання результативності» дозволяє впорядкувати цей процес і водночас зберегти його гнучкість. За такого підходу бойовий досвід перестає бути сукупністю окремих історій та перетворюється на системний ресурс розвитку професійної військової освіти, спрямований на підготовку фахівця, здатного діяти в умовах швидкої зміни обстановки, технологій і способів збройної боротьби.

Перелік використаних джерел

1. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 15 грудня 1997 р. № 1410 : постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 № 1490. Концепція трансформації системи військової освіти. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1490-2022-%D0%BF (дата звернення: 11.09.2026).

2. The NATO Lessons Learned Handbook. 4th ed. Lisbon : NATO Joint Analysis and Lessons Learned Centre, 2022. 59 p. URL: https://www.jallc.nato.int/download_file/view/1616/872 (accessed: 11.09.2026).

3. Dyson T., Pashchuk Y. Organisational learning during the Donbas War: the development of Ukrainian Armed Forces lessons-learned processes. Defence Studies. 2022. Vol. 22, No. 2. P. 141-167. DOI: 10.1080/14702436.2022.2037427.

4. Pashchuk Y. Organizational learning at the National Army Academy of the Ukrainian Armed Forces (1991-2024): practices, transformations, and lessons. Scientific Papers of the Vinnytsia Mykhailo Kotsyiubynskyi State Pedagogical University. Series: History. 2025. Vol. 52. P. 102-110. DOI: 10.31652/2411-2143-2025-52-102-110.

5. Райко В. В. Підвищення професійної мотивації майбутніх офіцерів-прикордонників засобами інтеграції бойового досвіду в освітній процес вищих військових навчальних закладів. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки. 2026. Т. 45, №2. С. 200-221. URL: https://periodica.nadpsu.edu.ua/index.php/pedzbirnyk/article/view/2174 (дата звернення: 11.09.2026).

УДК 351.84:005.21(477)

Карпа Марта Іванівна
д.н.держ.упр., професор
Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна),

Паєнок Андрій Миколайович
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стратегічне управління розвитком соціального забезпечення регіону доцільно розглядати як комплексний процес формування та реалізації довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення соціальної стабільності, підвищення якості життя населення, розширення доступності соціальних послуг і створення умов для соціальної інтеграції вразливих категорій населення. На сучасному етапі система соціального забезпечення регіонів України потребує переходу від переважно реактивної моделі, орієнтованої на надання допомоги після виникнення соціальної проблеми, до проактивної моделі, яка передбачає прогнозування соціальних ризиків, їх раннє виявлення та запобігання негативним наслідкам.

Авторське бачення розвитку соціального забезпечення регіону на найближчі п’ять років ґрунтується на формуванні інтегрованої соціальної системи, у якій органи державної влади, органи місцевого самоврядування, соціальні служби, заклади охорони здоров’я та освіти, громадські організації й представники бізнесу діють у межах єдиного механізму соціального партнерства. Наукова новизна запропонованого підходу полягає у поєднанні стратегічного, превентивного, цифрового та людиноцентричного підходів до управління соціальним забезпеченням, що передбачає не лише фінансову підтримку населення, а й створення індивідуальних траєкторій соціальної адаптації, відновлення та економічної самостійності громадян. У перший рік реалізації стратегії доцільно зосередити увагу на комплексному аудиті соціальних потреб населення регіону, оцінюванні ефективності наявної мережі соціальних установ, формуванні єдиного інформаційно-аналітичного середовища та визначенні територій і соціальних груп із найвищим рівнем ризику. Другий рік має передбачати активне впровадження цифрових соціальних сервісів, електронного обліку потреб отримувачів послуг, автоматизацію окремих процедур та розвиток принципу «єдиного вікна», завдяки якому громадянин зможе отримувати комплексну підтримку без необхідності звертатися до великої кількості установ. На третьому році пріоритетним напрямом має стати розвиток соціальних послуг безпосередньо в територіальних громадах, зокрема мобільних соціальних служб, денних центрів, послуг догляду вдома, психологічної та соціально-правової підтримки, а також програм соціальної адаптації. Наступні дії доцільно присвятити посиленню економічної

складової соціальної політики через розвиток професійної реабілітації, перекваліфікації, сприяння зайнятості соціально вразливих груп, підтримку соціального підприємництва та стимулювання роботодавців до створення інклюзивних робочих місць.

Особливістю авторського підходу є запровадження регіональної моделі «соціального маршруту людини», яка передбачає визначення індивідуальних потреб громадянина, формування комплексу необхідних соціальних послуг та координацію роботи відповідних установ до моменту досягнення визначеного соціального результату. В умовах війни реалізація стратегічних соціальних цілей не може здійснюватися виключно за рахунок збільшення бюджетного фінансування, оскільки значна частина державних ресурсів спрямовується на забезпечення обороноздатності та безпеки країни. Відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2026 рік», видатки на сектор безпеки й оборони визначено на рівні 2,807 трлн.грн, що становить 27,2 % ВВП, тоді як на соціальні виплати та допомоги передбачено 133,5 млрд.грн. [1; 2]. Головним недоліком запропонованої моделі є її залежність від наявності стабільного фінансового ресурсу, який в умовах війни характеризується високою нестабільністю та конкуренцією між різними суспільними потребами. Іншим суттєвим обмеженням є нерівномірність фінансових можливостей територіальних громад, оскільки регіони, що безпосередньо постраждали від бойових дій, мають значно більшу потребу в соціальних послугах одночасно з нижчою спроможністю формувати власні доходи. Додатковими проблемами є пошкодження соціальної інфраструктури, дефіцит кваліфікованих соціальних працівників, міграція населення, нестача психологів, реабілітологів та інших фахівців, а також підвищення навантаження на вже функціонуючі соціальні служби. Серйозним викликом залишається також необхідність одночасного фінансування поточних соціальних виплат і довгострокових інвестицій у розвиток соціальної інфраструктури. У таких умовах переважання видатків споживчого характеру може призводити до недостатнього фінансування модернізації соціальних установ, цифровізації, професійної підготовки персоналу та створення нових соціальних послуг. Також необхідно враховувати ризик надмірної цифровізації соціального забезпечення, оскільки частина населення, особливо люди похилого віку, особи з інвалідністю та мешканці територій із недостатнім доступом до цифрової інфраструктури, може бути фактично виключена з окремих електронних сервісів.

Авторське бачення полягає в тому, що протягом наступних п’яти років Україні доцільно перейти від моделі, заснованої переважно на прямому бюджетному фінансуванні соціальної сфери, до змішаної моделі соціального забезпечення, у якій державні кошти поєднуються з ресурсами територіальних громад, міжнародною технічною та фінансовою допомогою, коштами благодійних організацій, соціального підприємництва та приватного сектору. Такий підхід не означає зменшення ролі держави, а передбачає раціональніший розподіл відповідальності між різними суб’єктами соціальної політики.

Перелік використаних джерел

1. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2026. № 7–9. Ст. 14. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-IX#Text.

2. Міністерство фінансів України. Соціальний захист і підтримка громадян: ключові показники бюджету-2026. 2025. Офіційний матеріал Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/sotsialnii_zakhist_i_pidtrimka_gromadian_kliuchovi_pokazniki_biudzhetu-2026-5481.

УДК 005.6:004.9:69(477.86)

Кирдяк Владислав Андрійович
аспірант
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

Кісь Святослав Ярославович
доктор економічних наук, професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

РЕГІОНАЛЬНІ АСПЕКТИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПОСЛУГ БУДІВЕЛЬНОГО СЕРВІСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Будівельний сервіс є важливою складовою розвитку Івано-Франківської області, оскільки охоплює проєктування, будівництво, реконструкцію, ремонт, технічне обслуговування та експлуатацію житлових, громадських, промислових і транспортних об’єктів. Для регіону ця сфера має особливе значення через поєднання міських, передгірських і гірських територій, активний розвиток туристичної інфраструктури, необхідність модернізації житлово-комунального господарства та відновлення дорожньо-транспортної мережі. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021–2027 роки визначає розвиток інфраструктури, модернізацію мереж водопостачання і водовідведення, реконструкцію доріг і мостів, а також створення комфортних та безпечних умов проживання серед пріоритетних напрямів регіональної політики [1, с. 63–70].

В умовах цифрової економіки якість будівельного сервісу визначається не лише відповідністю споруд технічним вимогам, а й прозорістю процесів, швидкістю надання послуг, точністю проєктних рішень, доступністю інформації та здатністю учасників будівництва ефективно взаємодіяти між собою. У цьому контексті стандартизація виступає механізмом встановлення єдиних правил для замовників, проєктувальників, підрядників, органів місцевого самоврядування і технічного нагляду. Водночас застосування стандартів у Івано-Франківській області має враховувати особливості території, зокрема гірський рельєф, підвищені ризики паводків, зсувів, селів, ерозійних процесів і снігових лавин [2, с. 35–39].

Основою управління якістю будівельного сервісу є впровадження процесного підходу. ДСТУ ISO 9001:2015 передбачає орієнтацію організації на потреби замовника, управління ризиками, контроль взаємопов’язаних процесів, документування інформації та постійне вдосконалення діяльності [3, с. 7–10]. Для будівельних підприємств Івано-Франківщини це означає необхідність системного планування робіт, визначення відповідальних осіб, контролю якості матеріалів, фіксації результатів перевірок і аналізу причин виникнення недоліків. Особливе значення такий підхід має під час будівництва об’єктів у гірських громадах, де

порушення технології або недостатній контроль можуть спричинити швидке руйнування конструкцій, деформацію схилів чи пошкодження інженерної інфраструктури.

Регіональна специфіка повинна враховуватися вже на стадії проєктування. Для об'єктів, що розміщуються в Карпатській частині області, необхідно проводити детальні інженерно-геологічні та гідрологічні дослідження, визначати можливість підтоплення територій, оцінювати стійкість схилів і враховувати сейсмічні характеристики місцевості. Природоохоронні документи області відносять до основних природних загроз геологічні процеси, зсуви, карст, селі, лавини, високу сейсмічність, річкову та площинну ерозію, а також комплексні гідрометеорологічні явища [2, с. 42–45]. Тому якісний будівельний сервіс у регіоні має передбачати не тільки спорудження об'єкта, а й управління природними ризиками протягом усього його життєвого циклу.

Одним із найбільш перспективних інструментів підвищення якості будівельних послуг є інформаційне моделювання будівель — BIM. Застосування BIM дає змогу створити цифрову модель об'єкта, у якій поєднуються дані про конструкції, інженерні мережі, матеріали, кошторис, строки виконання та технічний стан споруди. ДСТУ ISO 19650-1:2020 визначає основні принципи організації та управління інформацією щодо будівель і споруд із використанням інформаційного моделювання [4, с. 5–8]. Для Івано-Франківської області ця технологія може бути корисною під час проєктування туристичних комплексів, реконструкції історичних будівель, будівництва доріг і мостів, модернізації шкіл, лікарень та об'єктів житлово-комунального господарства.

Використання BIM у гірських районах дає змогу моделювати вплив рельєфу, опадів, водовідведення та навантажень на майбутній об'єкт. Наприклад, під час проєктування дороги або мосту цифрова модель може містити дані про рівень води, особливості ґрунтів, розташування підземних комунікацій і потенційно небезпечні ділянки. Це дозволяє заздалегідь виявити технічні проблеми та зменшити ризик додаткових витрат під час будівництва. Після введення об'єкта в експлуатацію цифрова модель може використовуватися для планування ремонтів, обліку технічного стану та контролю витрат на утримання.

Важливою складовою цифровізації будівельного сервісу є Єдина державна електронна система у сфері будівництва. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 23 червня 2021 р. № 681, система забезпечує створення, надсилання, прийняття, збирання, накопичення, оброблення, використання та зберігання інформації у сфері будівництва [5, с. 1–3]. Для Івано-Франківської області це має особливе значення через велику кількість територіальних громад, які мають самостійно організовувати містобудівні процеси та надання адміністративних послуг. Перехід громад до електронної системи сприяє уніфікації процедур, зменшенню паперового документообігу та підвищенню прозорості рішень.

За повідомленнями щодо цифрової трансформації регіонів, громади Івано-Франківської області активно переходять на роботу в ЄДЕССБ, а містобудівна документація поступово переводиться в електронний формат. Це створює передумови для швидшого отримання інформації про генеральні плани, детальні

плани територій, зонування, дозвільні документи та характеристики об'єктів. Для мешканців області це означає спрощення доступу до публічної інформації, а для бізнесу — більш зрозумілі правила підготовки та реалізації будівельних проєктів[6].

Отже, стандартизація будівельного сервісу в Івано-Франківській області має поєднувати загальнонаціональні норми з регіональною специфікою. Головні пріоритети — управління якістю, BIM-технології, електронні дозвільні процедури (ЄДЕССБ), геоінформаційний моніторинг, облік природних ризиків та підготовка фахівців. Цифрові інструменти повинні не просто формально впроваджуватися, а реально підвищувати безпеку, прозорість та ефективність процесів.

Розвиток якісних будівельних послуг — основа збалансованого розвитку регіону. Єдині стандарти та цифровізація дозволять покращити проєктування і будівництво, скоротити витрати, прискорити інфраструктурні проєкти та раціонально використовувати бюджетні кошти. Для гірських громад це також забезпечить ефективне управління ризиками, збереження довкілля та доступність безпечних будівельних послуг для мешканців.

Перелік використаних джерел

1. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на 2021–2027 роки : рішення Івано-Франківської обласної ради від 20.02.2026 № 1393-46/2026. Івано-Франківськ, 2026. URL: https://orada.if.ua/wp-content/uploads/2026/02/1393-46-strategiya-rozvytku-ivano-frankivskoyi-oblasti.pdf

2. Програма охорони навколишнього природного середовища Івано-Франківської області на 2026–2030 роки : рішення Івано-Франківської обласної ради від 24.12.2025 № 1361-45/2025. Івано-Франківськ, 2025. URL: https://orada.if.ua/decision/1361-45-2025/

3. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с.

4. ДСТУ ISO 19650-1:2020. Організація та оцифрування інформації щодо будівель та споруд включно з будівельним інформаційним моделюванням (BIM). Управління інформацією з використанням інформаційного моделювання будівель. Частина 1. Концепції та принципи. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2020.

5. Деякі питання забезпечення функціонування Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва : постанова Кабінету Міністрів України від 23.06.2021 № 681. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/681-2021-%D0%BF

6. Івано-Франківська та Волинська області — цифрові трансформації. Інспекція у сфері містобудування. 25.06.2025. URL: https://inspect.in.ua/czyfrovi-transformacziyi/

УДК 351:005.591.4

Кіцак Тарас Миколайович
к.держ.упр., доцент
доцент кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі (Україна)

АРХІТЕКТОНІЧНИЙ ПІДХІД ДО ІНЖИНІРИНГУ ТА РЕІНЖИНІРИНГУ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні трансформації у сфері публічного управління зумовлені цифровізацією, децентралізацією, ускладненням міжвідомчої взаємодії та зростанням суспільних очікувань. За таких умов локальне вдосконалення процедур не завжди усуває першопричини управлінських дисфункцій. Тому актуальним є застосування інжинірингу і реінжинірингу як взаємопов'язаних інструментів формування та трансформації механізмів публічного управління.

Архітектоніка механізмів публічного управління охоплює закономірності, принципи й критерії внутрішньої узгодженості цілей, функцій, суб'єктів, компетенцій, інструментів, ресурсів і результатів відповідно до публічного інтересу. Архітектонічне конструювання є застосуванням цієї методології до конкретного механізму. Отже, архітектоніка визначає логіку узгодженості, тоді як інжиніринг і реінжиніринг забезпечують її проєктне втілення.

Інжиніринг доцільно трактувати ширше, ніж технічне проєктування чи організаційне вдосконалення. Його предметом є цільова конфігурація компонентів механізму, а не окремий орган, процедура або інформаційна система. Інжинірингговий підхід передбачає перехід від діагностики стану до формулювання вимог, побудови бажаної моделі, перевірки проєктних рішень та їх інституціоналізації. У такий спосіб інжиніринг постає операціональним виміром архітектоніки.

Інжиніринг не слід ототожнювати з реінжинірингом або локальною оптимізацією. Оптимізація усуває окремий дефект за придатності базової архітектури. Інжиніринг спрямовується на створення нового механізму або керовану модернізацію його компонентів, якщо стратегічно-функціональна логіка залишається дієздатною. *Реінжиніринг* застосовується за системного архітектонічного розриву, який охоплює причинно-функціональний ланцюг і не усувається локальними змінами. Критерієм вибору режиму втручання є не масштаб реорганізації, а глибина первинної невідповідності.

Концептуальні засади реінжинірингу сформовано М. Хаммером, який протиставив автоматизації процедур їх фундаментальне переосмислення [1], М. Хаммером і Дж. Чампі, котрі обґрунтували радикальне перепроєктування діяльності [2], та Т. Давенпортом, який поєднав процесне бачення з інформаційними технологіями, організаційними змінами і людським чинником [3]. У публічному управлінні ці положення потребують адаптації до правової

природи влади, політичної відповідальності, багатосуб'єктності й безперервності публічних функцій.

Методологічна послідовність інжинірингового проєкту охоплює: діагностику проблеми; визначення бажаного результату; функціональну декомпозицію; проєктування суб'єктно-компетенційної структури; моделювання процесів та інформаційних потоків; узгодження ресурсного, цифрового і нормативного забезпечення; апробацію та інституціоналізацію з подальшим моніторингом. Це забезпечує простежуваність зв'язку «публічна проблема – мета – функції – структура – процеси – ресурси – результат».

Об'єкт інжинірингу у публічному управлінні є багатовимірним: він поєднує повноваження, правові норми, функції, організаційні зв'язки, інформаційні потоки та ресурси. Так, зміна повноважень органу місцевого самоврядування потребує врахування його фінансового й кадрового забезпечення, правового статусу, цифрової сумісності, взаємодії та відповідальності. Ігнорування одного з цих вимірів створює нові диспропорції.

Практичне значення інжинірингу та реінжинірингу полягає у переході від реактивного коригування процедур до доказового проєктування цілісних механізмів. Технологічні рішення не повинні підміняти визначення публічних функцій: цифровізація неузгодженого процесу лише автоматизує його недоліки. Проєктування має поєднувати результативність із законністю, підзвітністю, ресурсною спроможністю, участю та безперервністю публічних послуг.

Отже, інжиніринг і реінжиніринг є різними за глибиною, але взаємопов'язаними режимами архітектонічного конструювання. Інжиніринг забезпечує створення або узгоджену модернізацію механізму, а реінжиніринг – його глибоку реконфігурацію за системного розриву. Результативність цих інструментів залежить від причинної обґрунтованості змін, узгодження стратегічного, функціонального, структурного, процесного, ресурсного та нормативного рівнів, а також від оцінювання й зворотного зв'язку.

Перелік використаних джерел

1. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review. 1990. Vol. 68, No. 4. P. 104–112. URL: https://store.hbr.org/product/reengineering-work-don-t-automate-obliterate/90406

2. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperBusiness, 1993. 223 p. ISBN 978-0-88730-640-2.

3. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston, MA : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

УДК 316.346.36:331.5

Клочко Вадим Сергійович
аспірант кафедри соціології і публічного управління
Навчально-наукового інституту соціально-гуманітарних технологій
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
(Україна)

Круглов Віталій Вікторович
доктор наук з державного управління, професор
професор кафедри соціології і публічного управління
Навчально-наукового інституту соціально-гуманітарних технологій
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
(Україна)

РОЛЬ ВІКУ В АДАПТАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ ДО ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Одним із найважливіших чинників адаптації до змін є вік. Сама по собі кількість прожитих років говорить про особистість небагато: вона не визначає ні здібностей, ні характеру, ні загального стану здоров'я. Куди важливіше це умови, в яких особистість зростала і жила. Саме ці умови формують особистість і залишають у ній значний слід, задають звички, смаки, спосіб мислення і те, під яким кутом особистість дивиться на світ. У них близькі цінності, спільна манера спілкування, ставлення до технологій, грошей і роботи, цей спільний досвід лишається з ними назавжди.

У статті «A Life-Course Perspective on Older Workers in Workplaces Undergoing Transformative Digitalization» Кетрін Комп-Леуккунен звертає увагу на те, що різні покоління зустріли цифровізацію на різних етапах життя. Категорія сьогоднішніх старших працівників пережила цей процес уже наприкінці трудового шляху, і їм довелося опановувати нові навички у зрілому віці. Молодші ж, тобто завтрашні старші працівники, засвоюють цифрові навички змалку, тому користування технологіями є для них очевидним шляхом [1, с. 1416]. Такий стан речей можна означити як цифрову повсякденність: чим вищий її рівень, тим глибше цифрові технології вплетені в побут людини і то менше зусиль потрібно, щоб ними користуватися та поширювати. Якщо продовжити цю думку, кожна нова цифрова технологія навряд чи створюватиме між поколіннями такий самий розрив, як раніше, адже молодші категорії входять у доросле життя вже зануреними в цифрове середовище. Повністю розрив, скоріше за все, ніколи не зникне, бо технології не стоять на місці і кожне нове покоління буде опановувати вже нові інструменти. Однією з ключових технологій сьогодення є штучний інтелект (ШІ). Сьогодні він виконує роль всеосяжного цифрового помічника, до нього звертаються, коли потрібно знайти чи обробити інформацію. Молодше покоління залучає його вже під час навчання в школі, ця звичка, з великою ймовірністю, перейде спершу до закладів вищої освіти, а згодом і в робоче

середовище. Доки технологія лишається корисною, вона поступово поширюється й витісняє застарілі способи роботи, і зі зміною поколінь це оновлення тільки прискорюється.

За даними звіту Pew Research Center «Americans and AI 2026: Chatbots, Smart Devices and Views on Impact» [2, с. 30] чітко простежується різниця в щоденному користуванні чат-ботами на основі ШІ між віковими групами: 31% серед людей 18-29 років, 34% серед 30-49, 19% серед 50-64 і лише 7% серед тих, кому 65 і більше. Показово, що всередині молодшої половини розрив невеликий, між групами 18-29 і 30-49 він складає лише три відсоткових пункти. Натомість між 30-49 і 50-64 різниця сягає п'ятнадцяти пунктів. Тобто спад відбувається не поступово з кожним роком віку, а радше стрибком, десь на межі 50 років. Найвищий показник припадає на групу 30-49 років, але загальна картина від цього не змінюється, оскільки до 50 років цими інструментами щодня користуються значно частіше, ніж після. Такий розподіл узгоджується з тезою про цифрову повсякденність, щоденне користування помітно вище в тих груп, для яких цифрові технології стали звичною частиною побуту ще замолоду. Слід зазначити, що ці дані зібрані в один момент часу і показують різницю між віковими групами, а не зміну впродовж життя. Необхідно проводити подальші дослідження на цю тему.

Отже, вік у контексті адаптації до технологічних змін доцільно розглядати як показник умов покоління, у яких воно формувалось. Через це різниця в користуванні цифровими технологіями пролягає не рівномірно за роками, а більше між віковими групами: для молодших груп цифрові інструменти, зокрема ШІ, є частиною повсякдення, тоді як старші опановують їх свідомо й із значно більшими зусиллями. На ринку праці це набуває практичної ваги, адже готовність швидко приймати нові технології є однією з умов конкурентоспроможності працівника. Водночас цифровий розрив слабшатиме, оскільки цифрово-соціалізовані покоління заміщуватимуть старші, але повністю він ніколи не зникне. Технології змінюються швидше, ніж встигає будь-яке покоління. Тому вік лишається значущим, але не стабільним чинником адаптації ринку праці. Його вплив варто дослідити в динаміці, а не тільки оцінювати в конкретний момент.

Перелік використаних джерел

1. Komp-Leukkunen K. A Life-Course Perspective on Older Workers in Workplaces Undergoing Transformative Digitalization. The Gerontologist. 2023. Vol. 63, no. 9. P. 1413–1418. DOI: https://doi.org/10.1093/geront/gnac181.

2. Americans and AI 2026: Chatbots, Smart Devices and Views on Impact / J. Gottfried, W. Bishop, M. Anderson, M. Faverio, E. Park, C. McClain. Washington : Pew Research Center, 2026. URL: https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/20/2026/06/PI_2026.06.17_Americans-and-AI_REPORT.pdf (дата звернення: 16.09.2026).

УДК 338.47:656.2:005.5(477)

Компанієць Вікторія Віталіївна
д.е.н., професор
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

РОЗВИТОК ГАЛУЗІ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: ГОЛОВНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПОБУДОВА ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ТА АДАПТИВНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ

Залізничний транспорт України в умовах повномасштабної війни перетворився на один із ключових елементів забезпечення економічної, соціальної та безпекової стійкості держави. За відсутності цивільного авіасполучення саме залізниця забезпечує значну частину пасажирських і вантажних перевезень, підтримує внутрішню мобільність населення, евакуацію, гуманітарні перевезення та експортно-імпортні логістичні потоки. Світовий банк характеризує АТ «Укрзалізниця» як одну з основ економічної стійкості України в умовах війни, оскільки підприємство продовжує забезпечувати переміщення людей і товарів та підтримувати експортні операції [1].

Але війна загострила системні проблеми галузі, які формувалися ще до 2022 р. Насамперед йдеться про фізичне пошкодження інфраструктури, зношеність основних фондів і рухомого складу, дефіцит фінансових ресурсів, залежність від державної підтримки, кадровий дефіцит, недостатню швидкість управлінських трансформацій, потребу в цифровізації та адаптації до європейських стандартів. Особливої актуальності набуває проблема переходу від переважно реактивного управління до системи, здатної одночасно забезпечувати безперервність роботи в кризі та формувати довгострокову траєкторію розвитку.

Масштаб викликів підтверджується актуальними оцінками. За даними п’ятої Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA5), станом на кінець 2025 р. збитки транспортного сектору становили 40,3 млрд дол. США, а потреби у його відновленні та реконструкції на 2026–2035 рр. оцінено у 96,3 млрд дол. США. При цьому у 2025 р. на залізничну систему припало 90 % усіх нових пошкоджень транспортного сектору [2].

Ключовою проблемою, рішення якої є базою для вирішення інших є зміна самої логіки управління та виховання управлінців нового типу. В умовах війни недостатньо мати формально визначену стратегію, оскільки зовнішнє середовище змінюється швидше, ніж традиційні управлінські цикли. Управлінські рішення мають прийматися на основі постійного моніторингу ризиків, сценарного планування, актуальних даних і чітко визначених критеріїв пріоритетності. OECD визначає стійке управління як здатність системи поглинати й долати порушення, адаптуватися до змін і водночас зберігати ключові функції; важливими складовими такої стійкості є підготовленість до ризиків, швидке реагування, навчання на кризах та адаптація механізмів управління [3].

Крім того, найважливіше значення мають сполучення високого професіоналізму та моральності управлінців та фахівців, їх особистісні якості та мотиваційна спрямованість (вміння бачити та утворювати сенси, орієнтація на людей, служіння, сполучення певної смиренності, терпіння та наполегливості, вміння поєднувати стратегічне бачення та дії на коротких дистанціях, емпатія, мужність, екстравертність) [4].

Тобто необхідна підготовка лідерів нового типу та формування **відповідальної й адаптивної моделі управління залізничною галуззю**. Таку модель можна визначити як систему управлінських принципів, механізмів і компетентностей, що забезпечує здатність залізничного підприємства своєчасно реагувати на кризові зміни, підтримувати безперервність критичних функцій, зберігати та розвивати людський потенціал, раціонально використовувати ресурси та нести чітку відповідальність за наслідки прийнятих рішень у всьому ланцюгу створення вартості відповідно до принципів належної обачності (due diligence). Запропонована модель повинна базуватися на п’яти взаємопов’язаних компонентах (таблиця 1).

Таблиця 1 – Компоненти відповідальної й адаптивної моделі управління

Компоненти	Зміст
Стратегічна адаптивність	Поєднання довгострокової стратегії з можливістю її оперативного коригування залежно від безпекової, фінансової та економічної ситуації.
Відповідальність і підзвітність	Персоналізація управлінської відповідальності, прозорість використання фінансових ресурсів, контроль результативності та недопущення прийняття рішень, що суперечать суспільним інтересам.
Ризик-орієнтоване управління	Формування системи постійного виявлення, оцінювання та моніторингу воєнних, фінансових, технічних, кадрових, кібернетичних та операційних ризиків.
Децентралізована оперативність	Передача частини повноважень на рівень регіональних і виробничих підрозділів для швидкого реагування на кризові ситуації за одночасного збереження єдиних стандартів безпеки та контролю.
Інноваційність і організаційне навчання	Використання цифрових технологій, аналітики даних, штучного інтелекту, прогнозування технічного стану активів, цифрового моніторингу руху та систем управління ризиками, а також обов’язкове перетворення досвіду кризових ситуацій на нові управлінські стандарти.

Особливого значення така модель набуває у повоєнній відбудові. Відновлення залізничної інфраструктури не повинно зводитися до фізичного відтворення зруйнованих об’єктів за довоєнними параметрами. Принцип «build back better» передбачає відновлення з урахуванням сучасних технологій,

енергоефективності, стійкості, безпеки та майбутніх потреб економіки [2]. Саме тому інвестиційні рішення мають прийматися не за принципом «що зруйновано — те відновити», а за принципом «що необхідно для створення конкурентоспроможної та стійкої залізничної системи майбутнього».

Важливим напрямом є європейська інтеграція. Європейська політика передбачає поступове включення України до європейської транспортної мережі TEN-T, розвиток прикордонних залізничних переходів та інтеграцію стандартної європейської колії 1435 мм. У 2025 р. було відкрито 22-кілометрову залізничну ділянку Ужгород–Чоп європейської ширини колії, що стало практичним кроком до інтеграції української залізниці з транспортною системою ЄС [5]. Відповідно, повоєнна відбудова повинна одночасно виконувати функції відновлення, модернізації та структурної трансформації галузі.

Окремим завданням, як вже зазначалось, є формування нового типу управлінця залізничної галузі — **відповідального кризового та інноваційного управлінця.** Його професійна компетентність не може обмежуватися знаннями технології перевезень або адміністративного менеджменту. Він повинен володіти компетентностями морального лідерства, кризового управління, стратегічного та сценарного планування, фінансового менеджменту, управління проєктами, цифрової аналітики, ризик-менеджменту, комунікації .

Підготовка таких управлінців має здійснюватися за моделлю «освіта — практика — кризове моделювання — наставництво — оцінювання результатів». До освітніх програм доцільно включити практичні сценарії реагування на пошкодження інфраструктури, порушення енергопостачання, дефіцит персоналу, зупинку логістичного вузла, кібератаки та масштабні перебої в перевезеннях. Управлінці повинні навчатися приймати рішення з фокусом на особистості та відповідальності в умовах неповної інформації та дефіциту часу, усвідомлюючи межі своїх повноважень і відповідальність за наслідки.

Висновок. Таким чином, головним завданням розвитку залізничної галузі України є не лише відновлення пошкодженої інфраструктури, а **формування морального-кризово-адаптаційного лідерства та системи управління, здатної забезпечувати стійкість, відповідальність, інноваційність та адаптивність**. Її фінансова основа має передбачати диверсифікацію джерел ресурсів і прозоре розмежування комерційних та суспільних функцій; кадрова політика — формування людського капіталу та управлінського резерву; організаційна модель — поєднання стратегічної централізації з оперативною децентралізацією; інвестиційна політика — орієнтацію на модернізацію та європейську інтеграцію.

У результаті відповідальне адаптивне управління може стати не лише механізмом функціонування залізничної галузі під час війни, а й управлінською основою її повоєнної трансформації. Саме здатність керівників поєднувати фокус на особистості та соціальні наслідки з професійними вимогами, швидкість кризового реагування з довгостроковим стратегічним баченням, відповідальність за ресурси — з інноваційністю, а національні інтереси — з європейськими стандартами визначатиме конкурентоспроможність українського залізничного транспорту у повоєнній економіці.

Перелік використаних джерел

1 **World Bank.** Restoring and Transforming Ukrainian Railways for a Better Future. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/feature/2025/01/16/restoring-and-transforming-ukrainian-railways-for-a-better-future (дата звернення: 09.09.2026).

2 **World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations.** Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC: World Bank Group, 2026. 76 p. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395 (дата звернення: 09.09.2026). ECD. Public Governance Review of Ukraine.

3 OECD. Public Governance Review of Ukraine. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2026. 257 p. URL: https://doi.org/10.1787/7810f059-en (дата звернення: 09.09.2026)

4 Компанієць В. В., Бела О. О. Динаміка та пріоритетність чинників мотивації відповідальної поведінки персоналу в умовах тривалих системних криз: оцінка з позиції традиційних та альтернативних теорій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20667484 (дата звернення: 09.09.2026).

5 **European Commission. Directorate-General for Mobility and Transport.** New EU-funded railway line brings Ukraine even closer to EU. Brussels, 2025. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/new-eu-funded-railway-line-brings-ukraine-even-closer-eu-2025-09-05_en (дата звернення: 09.09.2026).

УДК 342.95 : 356.13

Краля Вікторія Григорівна
к.е.н., доцент

Іванова Юлія Андріївна
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ДБТУ, м.Харків (Україна)

ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Вимоги до ефективності державного управління в умовах воєнного стану та цифрової трансформації визначають нові орієнтири для функціонування органів сектору безпеки і оборони. Державна прикордонна служба України (ДПСУ) як спеціалізований правоохоронний орган центральної виконавчої влади виконує критично важливі завдання із забезпечення недоторканності державного кордону, охорони суверенітету та національної безпеки. Запорукою належного функціонування цієї системи є чітко організоване документальне забезпечення управлінської діяльності[1,4]. Документування виступає не лише засобом фіксації управлінських рішень, а й інструментом координації дій підрозділів, забезпечення оперативності реагування на загрози та юридичною підставою відповідальності посадових осіб.

Специфіка документаційного забезпечення в ДПСУ зумовлена високим рівнем централізації управління, суворим дотриманням режиму секретності та необхідністю забезпечення високої швидкості проходження інформації[4,5]. Нормативно-правову основу цього процесу становлять Закони України «Про Державну прикордонну службу України», «Про доступ до публічної інформації», «Про інформацію», «Про електронні довірчі послуги», Типова інструкція з діловодства в центральних органах виконавчої влади, а також відомчі накази, підзаконні акти й інструкції, що регламентують порядок роботи з документами, які містять службову та таємну інформацію. Особливе місце посідає дотримання вимог спеціального діловодства, оскільки значний масив управлінських рішень у сфері охорони кордону має обмежений доступ.

Ключовим напрямом модернізації управлінського процесу в ДПСУ є впровадження та постійне вдосконалення систем електронного документообігу (СЕД)[1,5]. Перехід від паперової номенклатури до захищених електронних систем дозволив істотно скоротити час від моменту прийняття рішення керівництвом до його безпосереднього виконання в структурних підрозділах та органах охорони державного кордону. Використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП), створення єдиного інформаційного простору та інтеграція із загальнодержавними системами взаємодії органів виконавчої влади забезпечили безперервність управління навіть у критичних умовах[1,4].

Поряд із позитивними зрушеннями, процес документального забезпечення в системі ДПСУ стикається з низкою специфічних проблем, посилених умовами

воєнного стану. Першочерговим викликом є забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів. Підрозділи ДПСУ є постійним об'єктом ворожих кібератак, що вимагає постійного оновлення протоколів захисту даних, використання надійних криптографічних засобів та резервування критичних масивів документальної інформації[2].

Іншою важливою проблемою є досягнення оптимального балансу між оперативністю документообігу та збереженням суворого режиму секретності. Уповільнення процесів узгодження проектів рішень або надмірна бюрократизація у воєнний час є неприпустимими, оскільки можуть призвести до затримок у прийнятті критично важливих оперативно-службових рішень. Водночас спрощення процедур розробки та доведення документів не повинно шкодити режиму таємності та захисту персональних даних військовослужбовців і працівників[3].

Окремого аналізу потребує питання функціонування діловодства в польових умовах та на тимчасово розгорнутих пунктах управління. Відсутність стабільного зв'язку або електропостачання створює ризики втрати доступу до електронних баз даних, що вимагає розробки та періодичного відпрацювання чітких алгоритмів переходу на дублюючі (зокрема автономні або паперові) формати документування без втрати керованості підрозділами[5].

На якість документального забезпечення суттєво впливає і людський фактор. Специфіка військово-службових відносин вимагає від посадових осіб не лише високого рівня грамотності та знання норм діловодства, а й спеціальної підготовки у сфері захисту інформації та роботи із сучасним програмним забезпеченням. Постійне підвищення кваліфікації персоналу підрозділів документального забезпечення є необхідною умовою підтримки високої здатності системи до функціонування.

На основі проведеного аналізу можна виокремити основні напрями оптимізації документального забезпечення управлінської діяльності в ДПСУ:

1. Вдосконалення нормативно-правового регулювання. Необхідна подальша адаптація відомчих інструкцій до умов воєнного стану, що передбачає спрощення внутрішніх процедур погодження стандартних управлінських рішень та узаконення гнучких форм документування в умовах активних бойових дій.
2. Посилення засобів кіберзахисту та технічної інфраструктури. Розширення використання автономних, застережених від зовнішнього втручання каналів зв'язку, модернізація серверного обладнання та запровадження хмарних захищених технологій для створення резервних копій електронних архівів.
3. Глибока автоматизація та впровадження інтелектуальних систем. Інтеграція в СЕД елементів автоматичного моніторингу стану виконання доручень, контролю термінів розгляду документів та аналітичного опрацювання вхідної кореспонденції для зниження рутинного навантаження на управлінську ланку.
4. Підвищення цифрової грамотності та фахової підготовки штатного персоналу. Організація системних тренінгів та навчань для фахівців документаційного забезпечення щодо дій у надзвичайних ситуаціях, у разі скомпрометованості систем зв'язку або втрати доступу до основних серверів.

5. Уніфікація та стандартизація документальних форм. Скорочення кількості формалізованих звітів за рахунок створення єдиних інтегрованих баз даних, до яких управлінці відповідних рівнів мають постійний санкціонований доступ у режимі реального часу.

Документальне забезпечення управлінської діяльності в Державній прикордонній службі України виступає ключовим елементом загальної системи керованості та боєздатності відомства. Його подальший розвиток має базуватися на поєднанні високих стандартів захисту інформації, гнучкості управлінських процедур та глибокої цифрової трансформації, що дозволить забезпечити оперативне, обґрунтоване та якісне виконання завдань із захисту державного кордону України.

Перелік використаних джерел

1. Діловодство та документообіг: основи ефективної організації https://plandiy.com.ua/dilovodstvo-ta-dokumentoobig-osnovy-efektyvnoyi-organizacziyi/

2. Заярний О.А. Правове забезпечення розвитку інформаційної сфери України: адміністра-тивно-деліктний аспект: монографія. Київ: Видавничий дім «Гельветика», 2017. 700 с.

3. Заярний О.А. Інформаційна сфера як об’єкт адміністративно-правової охорони: деякі док-тринальні та нормативні аспекти. The Journal of Eastern European Law / Журнал східноєвропейського права. 2016. No 23. С. 18−31.18.

4. Кушнір І.П., Курилюк Ю.Б., Царенко О.М., Сорока А.З. Правове регулювання інформацій-них відносин у діяльності Державної прикордонної служби України: підручник. Хмельницький. Вид-во: ПП «Монускрипт», 2022. 432 с.

5. Кушнір І.П. Інформаційне забезпечення публічного адміністрування в органах публічного адміністрування в органах охорони державного кордону: монографія, Хмельницький. Вид-во: ПП «Монускрипт», 2024. 109 с.

UDC 658.7:502.131.1

Olena Kryvopyshyna
Higher education student,
First (Bachelor's) level,
National University «Kyiv Aviation Institute», (Ukraine)
Larysa Shchekhovska
PhD in Public Management and Administration,
National University «Kyiv Aviation Institute», (Ukraine)

GREEN TRANSFORMATION OF LOGISTICS SERVICE PROVIDERS

The transformation of modern logistics is driven by increasing environmental requirements, digitalization, rising energy costs, changing customer expectations, and the need to strengthen supply chain resilience. Under these conditions, a logistics service provider increasingly acts as an integrator of transportation, warehousing, information, and value-added services. Green logistics therefore becomes an important element of sustainable supply chain management, combining environmental objectives with operational and economic efficiency. Its main tasks include reducing emissions and resource consumption, improving vehicle and warehouse utilization, minimizing waste, and integrating environmental criteria into logistics decisions [1].

For Ukrainian logistics enterprises, these general trends are compounded by country-specific conditions that are not yet fully reflected in the international literature cited above: infrastructure instability, supply chain disruptions, high energy costs, and limited investment opportunities. Consequently, green transformation should be adaptive and phased, taking into account the technological and financial capabilities of each logistics provider.

One of the most significant contemporary trends is the integration of digital technologies with green logistics. Transportation Management Systems (TMS), Warehouse Management Systems (WMS), GPS monitoring, the Internet of Things (IoT), Big Data, and artificial intelligence improve route planning, vehicle utilization, demand forecasting, energy monitoring, and resource allocation. Research on Logistics 4.0 emphasizes that digital technologies simultaneously support operational efficiency and sustainability by providing better visibility and control over logistics processes [2, 3].

Digital systems also make it possible to integrate environmental indicators into routine logistics management. For example, a logistics platform can compare routes by distance, cost, delivery time, fuel or energy consumption, and estimated CO_2 emissions. This creates a digital environmental profile of a logistics operation and allows environmental performance to become an additional characteristic of a logistics service.

A multi-criteria approach can be represented as:

$$Z = бC + вT + гE \rightarrow \min, \quad (1)$$

where C is transportation cost, T is delivery time, E is environmental impact or estimated emissions, and б, в, г are weighting coefficients reflecting the priorities of the logistics provider or customer. Such optimization extends the traditional "cost–time" model toward "cost–time–environmental impact" and supports differentiated delivery options. For example, a provider targeting corporate customers with sustainability commitments could increase г relative to б and в, favouring lower-emission routes even at a marginally higher cost or longer delivery time; the coefficients themselves can be set through expert judgement, customer preferences, or company sustainability targets, and refined using historical operational data collected through the TMS and WMS described above.

Decarbonization is another important direction of green transformation. Last-mile delivery is particularly suitable for optimization because it involves many short trips, frequent stops, variable demand, and often incomplete vehicle utilization. Electric vehicles, parcel lockers, pickup points, shipment consolidation, dynamic routing, and demand forecasting can reduce unnecessary mileage and emissions. The development of electric mobility is continuing internationally, although its implementation depends on vehicle costs, charging infrastructure, electricity availability, and operating conditions [4].

For Ukrainian logistics providers, the transition to electric fleets should therefore be gradual. Before large capital investments, enterprises can improve the utilization of existing vehicles through route optimization, load consolidation, fuel monitoring, and better scheduling. These measures can generate environmental and economic benefits while preparing the organization for subsequent technological changes.

Green transformation also covers warehouse operations. LED lighting, automated energy monitoring, efficient heating and ventilation, energy-efficient equipment, photovoltaic systems, and energy storage can reduce energy consumption and operating costs. In conditions of energy uncertainty, such technologies may additionally contribute to operational resilience.

Another promising direction is circular logistics, which expands the traditional linear model by incorporating product returns, reuse, repair, refurbishment, recycling, and management of secondary materials. For logistics providers, this can involve reverse logistics, reusable packaging, returnable transport containers, and digital tracking of reusable assets. Closely related to circular logistics is packaging optimization: reducing packaging volume and improving material efficiency decreases waste while simultaneously increasing cargo density and improving vehicle and warehouse utilization.

The green transformation of a logistics service provider can be considered at three interconnected levels, which bring together the directions discussed above rather than treating them as separate initiatives. The operational level includes route optimization, vehicle utilization, warehouse energy efficiency, packaging, material flows, and immediate decarbonization measures such as electric vehicles, parcel lockers, and last-mile consolidation. The digital level involves TMS, WMS, IoT, GPS, Big Data, and artificial intelligence for monitoring, forecasting, and managing operational and environmental indicators, including multi-criteria optimization of the type described by

formula (1). The strategic level includes carbon footprint management, circular logistics, cooperation with environmentally responsible partners, ESG-oriented management, and long-term decarbonization objectives. These levels are not isolated: circular logistics, for instance, begins as an operational practice, such as reusable packaging or reverse-logistics flows, and becomes strategic once it is embedded in long-term ESG commitments and partner selection.

For Ukrainian enterprises, a phased implementation is especially relevant. The first stage should concentrate on relatively accessible solutions such as digital route optimization, fuel and energy monitoring, load optimization, LED lighting, automated energy management, and environmental reporting. More capital-intensive solutions, including electric vehicles, charging infrastructure, photovoltaic systems, and energy storage, can be introduced as financial and infrastructure conditions allow.

Conclusions. Modern green logistics is developing from separate environmental initiatives into a comprehensive transformation of logistics operations. Key trends include transportation decarbonization, energy-efficient warehousing, digital route optimization, environmental performance monitoring, sustainable packaging, reverse logistics, and circular supply chains. The integration of environmental, operational, and digital indicators provides a broader basis for management decisions and helps identify measures that can improve both sustainability and efficiency. Applying this integrated view in practice, however, still requires a unified quantitative tool capable of combining these three dimensions into a single, comparable measure of performance.

For Ukrainian logistics enterprises, green transformation should be gradual and adapted to investment capacity, infrastructure conditions, energy security, and operational risks. Digital technologies can serve as an initial step because they improve the use of existing resources without necessarily requiring large capital expenditures. Further research may focus on developing an Integrated Green Efficiency Index for Logistics Service Providers that combines environmental, operational, and digital indicators for quantitative monitoring of sustainable development.

References

1. Dekker R., Bloemhof J., Mallidis I. Operations research for green logistics: an overview of aspects, issues, contributions and challenges. European Journal of Operational Research. 2012. Vol. 219, No. 3. P. 671–679. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ejor.2011.11.010.

2. Kusrini E., Rifai M. H., Miranda S. Sustainable logistics 4.0: digital technologies and sustainability in logistics operations. Cleaner Logistics and Supply Chain. 2022. Vol. 4. Art. 100058. DOI: https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100058.

3. Sun X., Yu H., Solvang W. D., Wang Y., Wang K. The application of Industry 4.0 technologies in sustainable logistics: a systematic literature review (2012–2020) to explore future research opportunities. Environmental Science and Pollution Research. 2022. Vol. 29. P. 9560–9591. DOI: https://doi.org/10.1007/s11356-021-17693-y.

4. International Energy Agency. Global EV Outlook 2025: Expanding Sales in Diverse Markets. IEA, 2025. URL: https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2025 (дата звернення: 18.09.2026).

УДК 351.86:614.8(477):339.924

Кривуненко Максим Аркадійович
науково-педагогічний працівник, викладач
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЯК СКЛАДОВОЇ СУЧАСНОЇ СУСПІЛЬНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Євроінтеграційний курс України передбачає системні трансформації у сфері державного управління, безпеки та цивільного захисту. Особливе місце в цьому процесі посідає реформування діяльності пожежно-рятувальних підрозділів, що зумовлено необхідністю адаптації до сучасних викликів, зокрема і воєнних загроз. Впровадження європейських підходів до організації діяльності рятувальних служб виступає важливим чинником підвищення ефективності реагування на надзвичайні ситуації та забезпечення безпеки населення [2].

Одним із ключових напрямів євроінтеграції є участь України у міжнародних механізмах співробітництва, зокрема у Механізмі цивільного захисту Європейського Союзу. Ця система забезпечує координацію дій держав-учасниць під час ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, сприяє обміну ресурсами, інформацією та досвідом [2]. Участь у таких ініціативах дозволяє Україні інтегруватися у спільний європейський простір безпеки та підвищити рівень взаємосумісності рятувальних підрозділів.

Важливим аспектом є імплементація національного законодавства із правовим полем Європейського Союзу (ЄС). Кодекс цивільного захисту України визначає правові та організаційні засади функціонування системи реагування на надзвичайні ситуації, закладаючи основу для її модернізації відповідно до європейських стандартів [5]. Водночас прийняття підзаконних нормативно-правових актів, зокрема постанов Кабінету Міністрів України, спрямоване на удосконалення організаційної структури пожежно-рятувальних підрозділів, оптимізацію їх функціонування та підвищення ефективності управління [4].

Значну роль у процесі євроінтеграції відіграє впровадження принципів децентралізації та розвиток добровільної пожежної охорони. У країнах ЄС така модель є поширеною та ефективною, оскільки забезпечує швидке реагування на локальні надзвичайні події та підвищує рівень залученості громадян до питань безпеки [4]. В Україні розвиток добровільних пожежно-рятувальних формувань сприяє зміцненню місцевих систем цивільного захисту та підвищенню їхньої автономності.

Практичний вимір інтеграційних процесів проявляється у розширенні транскордонної співпраці між пожежно-рятувальними підрозділами України та держав-членів ЄС. Спільні навчання, тренінги, участь у міжнародних проєктах та обмін досвідом сприяють формуванню єдиних підходів до ліквідації надзвичайних ситуацій [1]. Така взаємодія дозволяє підвищити рівень професійної

підготовки персоналу та забезпечити ефективну координацію дій у разі виникнення кризових ситуацій міжнародного масштабу.

Не менш важливим напрямом є технічна модернізація пожежно-рятувальних підрозділів. Завдяки підтримці міжнародних партнерів Україна отримує сучасну техніку, обладнання та засоби індивідуального захисту, що відповідають європейським стандартам [6]. Це дозволяє впроваджувати новітні технології гасіння пожеж, проведення аварійно-рятувальних робіт та мінімізації ризиків для життя і здоров'я рятувальників. Крім того, модернізація матеріально-технічної бази сприяє підвищенню мобільності та оперативності підрозділів.

Важливим елементом євроінтеграції є впровадження сучасних підходів до управління ризиками та запобігання надзвичайним ситуаціям. Європейська практика передбачає комплексний аналіз ризиків, планування заходів реагування та акцент на превентивній діяльності [3]. Такий підхід дозволяє значно знизити ймовірність виникнення надзвичайних ситуацій та мінімізувати їхні наслідки. В Україні поступове впровадження цих принципів сприяє переходу від реактивної до проактивної моделі діяльності пожежно-рятувальних підрозділів.

Окремої уваги заслуговує питання підготовки кадрів, яке є важливим компонентом інтеграційних процесів. Європейські стандарти передбачають безперервну професійну освіту, впровадження сучасних методик навчання, використання симуляційних технологій та тренувань у максимально наближених до реальних умовах. Впровадження таких підходів в Україні сприяє підвищенню рівня професійної компетентності рятувальників та їх готовності до дій у складних ситуаціях [1].

Крім того, євроінтеграція передбачає формування нової управлінської культури, що базується на принципах відкритості, відповідальності та ефективного використання ресурсів. Це включає впровадження сучасних інформаційних систем, цифровізацію процесів управління та забезпечення прозорості діяльності пожежно-рятувальних підрозділів. Такі зміни сприяють підвищенню довіри населення та ефективності функціонування системи цивільного захисту загалом.

Таким чином, євроінтеграція методів роботи пожежно-рятувальних підрозділів в Україні є багатогранним процесом, що охоплює нормативно-правову, організаційну, технічну та кадрову складові. Її реалізація сприяє підвищенню ефективності реагування на надзвичайні ситуації, зміцненню міжнародного співробітництва та наближенню національної системи цивільного захисту до європейських стандартів. Подальший розвиток цього напряму передбачає поглиблення інтеграційних процесів, удосконалення законодавчої бази та активне впровадження інновацій у практичну діяльність пожежно-рятувальних підрозділів.

Перелік використаних джерел

1. Ренкас А. А., Товарянський В. І. Аспекти прикордонної взаємодії пожежно-рятувальних підрозділів України та країн Європейського Союзу під час ліквідації пожеж в природних екосистемах. *Пожежна безпека: Збірник наукових праць*. 2024. Т.4. С. 92-96 DOI: 10.32447/20786662.44.2024.07

2. EU Civil Protection Mechanism (UCPM). *European Commission*. URL: https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/eu-civil-protection-mechanism_en (дата звернення: 15.09.2026)

3. OECD. Strengthening Disaster Risk Management in Ukraine. URL: https://www.oecd.org/en/countries/ukraine.html (дата звернення: 15.09.2026)

4. Про затвердження Порядку утворення та функціонування пожежно-рятувальних підрозділів для забезпечення добровільної пожежної охорони: Постанова Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 р. № 314 URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/314-2023-%D0%BF

5. Кодекс цивільного захисту України. Відомості Верховної Ради України: Закон України із. зм. від 24.02.2026 № 4790-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17

6. NATO Civil Emergency Planning. URL: https://www.nato.int/en/about-us/organization/nato-structure/euro-atlantic-disaster-response-coordination-centre--eadrcc-/about-eadrcc (дата звернення: 15.09.2026)

УДК 338

Кузнєцова Тетяна Володимирівна
к.е.н., професор

Адамчук Тетяна Леонідівна
ст. викладач
Національний університет водного господарства та природокористування, (Україна)

ЗАГАЛЬНА МОДЕЛЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Система управління потенціалом підприємства (СУПП) являє собою структуровану сукупність управлінських рішень, спрямованих на раціональне поєднання, розвиток та ефективне використання всіх наявних спроможностей. Модель функціонування СУПП має циклічний та адаптивний характер, що дозволяє підприємству гнучко реагувати на виклики бізнес-середовища [1].

Головними структурними блоками моделі функціонування СУПП є:

1. **Суб'єкт управління** — дворівнева структура управління: стратегічний рівень (генеральний директор, наглядова рада, фінансовий директор, які приймають рішення щодо довгострокових інвестицій та реструктуризації) та тактико-операційний рівень (керівники виробничих цехів, технологи, начальники відділу маркетингу та HR, які організують поточне використання ресурсів).
2. **Об'єкт управління** — внутрішня структура потенціалу підприємства, диференційована за функціональними елементами: виробничо-технічний, кадровий, фінансовий, маркетинговий, інноваційний та організаційний потенціал.
3. **Вхідні параметри системи (Вхід)** — сукупність матеріальних, енергетичних, фінансових, інформаційних та людських потоків, які споживає підприємство.
4. **Процес трансформації (Механізм СУПП)** — сукупність загальних та специфічних управлінських функцій, який включає:

— *діагностику та моніторинг* — регулярну оцінку поточного рівня потенціаловіддачі та виявлення диспропорцій;

— *планування розвитку* — розробку стратегічних програм модернізації (наприклад, графік капітальних ремонтів скловарних печей на склозаводі);

— *організацію та регулювання* — координацію технологічних циклів та раціональний розподіл оборотних коштів;

— *мотивацію персоналу* — стимулювання продуктивності праці за допомогою KPI та підвищення кваліфікації.

5. **Вихідні параметри системи (Вихід)** — результати діяльності підприємства у формі вартості товарної і готової продукції, фінансових результатів (чистий дохід, прибуток) та накопичених нематеріальних цінностей (ділова репутація, бренд, нові клієнтські зв'язки).

6. **Контур зворотного зв'язку** — система постійного порівняння фактичних результатів (виходу) із запланованими показниками потенціалу. При виявленні відхилень (наприклад, уповільнення оборотності оборотних засобів або зниження якості продукції) суб'єкт управління приймає рішення щодо регулювання системи, перерозподілу ресурсів чи зміни технологічних режимів.

Функціонування даної моделі будується на засадах **адаптивності та гнучкості**. Управлінський механізм спрямовано на те, щоб за допомогою сильного фінансового інструментарію мінімізувати внутрішні втрати та перетворювати пасивні активи на активні виробничі потужності [2].

Розвиток потенціалу підприємства не може відбуватися хаотично — він потребує чіткого вибору стратегічної моделі. В теорії управління потенціалом виділяють кілька базових альтернативних моделей розвитку:

- **Модель екстенсивного кількісного нарощування.** Передбачає залучення додаткових обсягів однорідних ресурсів (залучення більшої кількості працівників за умови збереження існуючої технології та закупівля аналогічного обладнання). Ця модель є простою, але має жорстке обмеження за законом спадної віддачі факторів та є неефективною на висококонкурентних ринках.
- **Модель інтенсивного якісного оновлення (інноваційно-технологічна).** Спрямована на підвищення продуктивності використання кожного одиничного ресурсу за рахунок технологічного прориву, автоматизації, впровадження енергозберігаючих технологій. Ця модель вимагає значних капіталовкладень на початковому етапі, але забезпечує стійку довгострокову лідерську позицію за собівартістю.
- **Модель диверсифікації потенціалу.** Базується на освоєнні суміжних або принципово нових видів виробничо-комерційної діяльності (наприклад, відкриття цеху з художнього декорування або переробки вторинного скла). Дозволяє знизити ринкові ризики завдяки розподілу джерел прибутку.
- **Модель реструктуризації та санації (захисна).** Застосовується в кризові періоди для ліквідації зайвих елементів потенціалу, що генерують збитки, оптимізації управлінського апарату та швидкого вивільнення капіталу [3].

Для вибору оптимальної моделі розвитку менеджмент підприємства оцінює комплекс взаємопов'язаних критеріїв:

1. **Рівень інвестиційної спроможності** — обсяг доступних внутрішніх фінансових ресурсів (амортизація, чистий прибуток) та можливості залучення довгострокового позикового капіталу.
2. **Конкурентна динаміка ринку**— швидкість оновлення асортименту конкурентами, рівень попиту на ринках України та ЄС.
3. **Технологічна еластичність потенціалу** — здатність виробничих ліній без значних фінансових витрат та технологічних зупинок переходити на випуск нової продукції.
4. **Компетентнісний потенціал персоналу** — відповідність кваліфікації персоналу вимогам сучасного високоавтоматизованого імпортного обладнання [4].

Математично процес прийняття рішень щодо вибору моделі розвитку можна формалізувати за допомогою багатокритеріального оцінювання [4].

$$M^* = \arg\max_{M_j} \left\{ \sum_{k=1}^{n} \omega_k \cdot e_{jk} \right\}$$

де M_j — j-та модель розвитку потенціалу ($j = \overline{1,m}$);

ω_k — коефіцієнт вагомості (значущості) k-го критерію оцінки, зокрема $\sum_{k=1}^{n} \omega_k = 1$;

e_{jk} — нормована експертна оцінка відповідності j-ої моделі за k-им критерієм (за шкалою від 0 до 1).

Таким чином, можна стверджувати, що система управління потенціалом підприємства (СУПП) виступає комплексною та адаптивною платформою, яка забезпечує взаємодію суб'єктів і об'єктів управління через чітко визначений механізм трансформації ресурсів у кінцеві результати. Завдяки наявності контуру зворотного зв'язку, підприємство отримує можливість оперативної корекції відхилень та гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища, перетворюючи пасивні активи на активні виробничі потужності.

Успішна реалізація СУПП спирається на обґрунтований вибір стратегічної моделі розвитку — від екстенсивного нарощування до інноваційного оновлення чи диверсифікації. Застосування багатокритеріального математичного оцінювання дозволяє менеджменту формалізувати процес прийняття рішень, збалансувавши інвестиційні можливості, конкурентну динаміку, технологічну гнучкість та кваліфікацію персоналу для досягнення довгострокової стійкості бізнесу.

Перелік використаних джерел

1. Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В., Подлевська О. М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник для здобувачів другої (магістерської) освіти спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Рівне: НУВГП, 2016. 196 с. URL: http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/6913

2. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

3. Балацький О. Ф., Теліженко О. М., Соколов М. О. Економічний потенціал підприємства: монографія. Суми: Університетська книга, 2014. 724 с.

4. Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 278 с.

УДК 351:37.014.3

Рябоконь Ольга Володимирівна,
доцент,
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ

Якість освіти належить до тих суспільних благ, які одночасно виступають індикатором цивілізаційної зрілості держави, чинником її економічної конкурентоспроможності та інструментом забезпечення соціальної згуртованості. В умовах глобальної конкуренції за людський капітал, стрімкої цифрової трансформації, демографічних змін та наслідків повномасштабної війни в Україні публічне управління якістю освіти набуває стратегічного значення. Водночас у теорії та практиці публічного управління зберігається низка нерозв'язаних суперечностей: між централізованим нормативним регулюванням і автономією закладів освіти; між формальними процедурами контролю та реальним поліпшенням освітніх результатів; між очікуваннями стейкхолдерів і обмеженими ресурсними можливостями держави. Це зумовлює необхідність системного переосмислення моделей, механізмів та інструментів публічного управління якістю освіти.

Дослідження ґрунтується на положеннях теорій нового публічного менеджменту (New Public Management), публічного врядування (Public Governance), мережевого та ціннісно орієнтованого управління (Public Value Management), а також на концепціях освітньої підзвітності (educational accountability) й освіти впродовж життя.

Перехід від контролю до забезпечення якості. Домінантною тенденцією є зміщення акценту з інспекційно-каральних практик до моделей внутрішнього забезпечення якості, самооцінювання закладів освіти, інституційного аудиту та підтримувального супроводу. Держава поступово трансформується з «наглядача» у «партнера-модератора» освітніх процесів.

1. *Децентралізація та розширення інституційної автономії.* Передача повноважень на рівень органів місцевого самоврядування й закладів освіти супроводжується розвитком договірних та результативних форм відповідальності. Ключовим викликом стає збереження єдності освітнього простору й рівності доступу до якісної освіти за умов різної спроможності громад.

2. *Утвердження доказової політики (evidence-based policy).* Формування управлінських рішень усе більше опирається на дані національних і міжнародних моніторингових досліджень (PISA, TIMSS, TALIS), результати ЗНО/НМТ, освітню статистику та аналітику освітніх інформаційних систем (ЄДЕБО [1], АІКОМ [2]). Розвивається культура використання даних на рівні школи та громади.

3. *Цифровізація управління якістю.* Впроваджуються електронні реєстри, цифрові сервіси, інструменти дистанційного оцінювання, дашборди публічної звітності. Одночасно зростають ризики цифрової нерівності, кібербезпеки та етичного застосування штучного інтелекту в освітньому оцінюванні.

4. *Зростання ролі стейкхолдерів і партисипативності.* Учнівське та студентське самоврядування, батьківські ради, роботодавці, професійні асоціації, громадські організації стають повноправними суб'єктами управління якістю. Формується практика громадського моніторингу та освітнього омбудсменства.

5. *Інтеграція до європейського освітнього простору.* Гармонізація з ESG (Стандартами і рекомендаціями щодо забезпечення якості в ЄПВО [3]), Європейською рамкою кваліфікацій, приєднання до програм ЄС посилюють вимоги до незалежності агенцій забезпечення якості, прозорості акредитаційних процедур і академічної доброчесності.

6. *Врахування воєнного контексту та освітніх втрат.* Актуалізуються проблеми компенсації втрачених навчальних результатів (learning loss), психосоціальної підтримки, освіти внутрішньо переміщених осіб, безпечного освітнього середовища, інклюзії та реінтеграції.

На нашу думку, пріоритети розвитку публічного управління якістю освіти в Україні мають бути:

По-перше, розбудова цілісної національної системи забезпечення якості освіти як багаторівневої архітектури, що поєднує внутрішні системи закладів, незалежні агенції (Державна служба якості освіти, НАЗЯВО [4]), інструменти зовнішнього оцінювання та механізми громадського контролю з чітким розмежуванням повноважень і мінімізацією дублювання.

По-друге, інституціоналізація доказової освітньої політики: створення інтегрованої освітньої аналітичної платформи, розвиток спроможності аналітичних підрозділів центральних і місцевих органів влади, обов'язкове оцінювання регуляторного впливу освітніх рішень та їх ex-post оцінка.

По-третє, професіоналізація освітнього менеджменту: запровадження стандартів управлінських компетентностей керівників закладів освіти, конкурсні й контрактні механізми, безперервний професійний розвиток управлінців, лідерські програми та наставництво.

По-четверте, удосконалення фінансових механізмів: перехід до формульного фінансування, чутливого до контексту та освітніх потреб (коефіцієнти для сільських, прифронтових, інклюзивних закладів), поєднання базового фінансування з інструментами стимулювання якості й розвитку інфраструктури.

По-п'яте, забезпечення справедливості та рівного доступу як невід'ємної складової якості: зменшення міжрегіональних і соціальних розривів в освітніх результатах, розвиток інклюзивного та безбар'єрного освітнього середовища, адресна підтримка вразливих категорій здобувачів.

По-шосте, утвердження культури академічної доброчесності та довіри: превентивні механізми, антиплагіатні системи, етичні кодекси, прозорість процедур і публічність результатів оцінювання.

По-сьоме, посилення зв'язку освіти з ринком праці через дуальну освіту, професійні стандарти, кваліфікаційні центри, механізми визнання результатів неформального й інформального навчання.

По-восьме, розвиток антикризової та стійкої (resilient) моделі управління якістю, здатної функціонувати в умовах воєнних, епідемічних та інших

надзвичайних ситуацій, з гнучкими форматами навчання та швидкою адаптацією стандартів.

Сучасне публічне управління якістю освіти розвивається у напрямі багатосуб'єктного, доказового, ціннісно орієнтованого та цифровізованого врядування, у якому держава забезпечує рамкові стандарти й підтримку, а реальна відповідальність за якість зосереджується на рівні закладу освіти й освітньої спільноти.

Крім того, однією з найбільших проблем, які виникають у ситуації запровадження воєнного стану, є питання громадянської довіри до державних інституцій. Історичний досвід свідчить, що надмірна жорсткість держави в управлінських рішеннях може сприяти виникненню спротиву з боку суспільства, який проявляється у вигляді соціальних протестів, невдоволення або навіть саботажу. В такому випадку війна на зовнішньому фронті може доповнитися війною на внутрішньому – між владою та громадянами [5, с. 477].

Для України пріоритетним є перехід від фрагментарних реформаторських заходів до узгодженої, ресурсно забезпеченої та інституційно стійкої політики якості освіти, що поєднує європейські стандарти з національними потребами відновлення й розвитку людського капіталу. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням індикаторної моделі оцінювання результативності публічного управління якістю освіти та методик оцінки освітніх втрат і механізмів їх компенсації.

Перелік використаних джерел

1. Про Єдину державну електронну базу з питань освіти. Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Інформація від 15.07.2025 № 872 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/872-2025-%D0%BF#Text (дата звернення 06.09.2026)

2. Про затвердження Положення про програмно-апаратний комплекс «Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту» Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 02.12.2021 № 1255 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1255-2021-%D0%BF#Text (дата звернення 06.09.2026)

3. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG)Ухвалено Міністерською конференцією в Єревані, 14-15 травня 2015 р. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf (дата звернення 06.09.2026)

4. Про утворення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти Постанова Кабінету Міністрів України; Статут від 15.04.2015 № 244 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2015-%D0%BF#Text (дата звернення 06.09.2026)

5. Кухарчук П.М., Поважук О.П. Механізми соціальної взаємодії влади і суспільства в умовах воєнного стану // Успіхи й досягнення в науці. Серія «Управління та адміністрування», № 3(13) 2025 DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-473-481 (дата звернення 06.09.2026)

УДК 338.439.053:332.1(477.74)

Луцькова Вікторія Анатоліївна
науковий керівник, к.т.н., викладач вищої категорії
Ткачук Єлізавета Вячеславівна
студентка 3 курсу
Відокремлений структурний підрозділ "Одеський технічний фаховий коледж Одеського національного технологічного університету"
(Україна)

ЕКОНОМІЧНА ДОСТУПНІСТЬ ПРОДОВОЛЬСТВА ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ І ГЕОПОЛІТИЧНИХ РИЗИКІВ

В Україні проблема доступності харчових продуктів набула особливої актуальності через безпрецедентні виклики у сфері забезпечення продовольством, спричиненими повномасштабною війною, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням виробничих витрат, коливанням цін на світових ринках та зниженням купівельної спроможності населення [1, с.452- 453].

Для Одеської області питання продовольчої доступності має особливе значення з огляду на її значний аграрний потенціал, важливу роль у виробництві сільськогосподарської продукції та стратегічне транспортно-логістичне положення. З одного боку, область є одним із важливих регіонів виробництва зернових, олійних культур, овочів та іншої сільськогосподарської продукції, що створює передумови для забезпечення продовольчого ринку. З іншого боку, воєнні ризики, пошкодження інфраструктури, зростання вартості енергоносіїв і логістики та ускладнення транспортних маршрутів створюють додаткові фактори тиску на ціни, а отже, на економічну доступність продовольства.

Індекс споживчих цін в Одеській області у серпні 2026 року порівняно з січнем поточного року становив 100,1 % [2], тобто рівень інфляції залишався стабільним. Однак, порівняльний аналіз середніх споживчих цін на окремі продукти харчування в Одеській області у липні 2021 та 2026 років засвідчує істотне подорожчання продовольства. Так, відповідно до даних Держстату [3], найвищий темп приросту зафіксовано щодо яловичини — 143,5%, рису — 86,2% та свинини — 89,6%. Ціни на гречані крупи та пшеничне борошно зросли відповідно на 77,3% і 68,9%, а на куряче м'ясо — на 64,7%. Також в регіоні простежується тенденція, особливо влітку: сезонні товари можуть дешевшати, водночас окремі базові продукти продовжують дорожчати.

Наступним важливим показником економічної доступності харчування є рівень доходів домогосподарств. Для оцінки можливості населення забезпечувати себе необхідними продуктами доцільно порівняти мінімальну заробітну плату та прожитковий мінімум із вартістю продовольчого кошика. Якщо вартість базового набору продуктів зростає швидше, ніж доходи населення, частка витрат на харчування збільшується, а доступність якісного та повноцінного харчування знижується. У 2026 році мінімальна заробітна плата становить 8647 грн на місяць,

з вирахуванням податків — 6658,19 грн [4], а загальний показник прожиткового мінімуму — 3209 грн. Вартість розрахованого споживчого кошика становить 1987 грн, що дорівнює 29,8 % мінімальної заробітної плати та 61,92% прожиткового мінімуму. Таким чином, навіть за умови, що вартість розрахованого продовольчого кошика становить 29,8 % мінімальної заробітної плати, значна частина доходу населення спрямовується на харчування. Така динаміка свідчить про погіршення економічної доступності базових продуктів харчування для населення, оскільки збільшення витрат на мінімальний набір продуктів без відповідного зростання доходів призводить до зниження купівельної спроможності домогосподарств.

Зростання вартості споживчого кошика пов'язане також із підвищенням ціни на пальне та логістичні операції. Так, різке зростання цін на паливо збільшує витрати на транспортування продовольства, що підвищує його кінцеву вартість. Додатковим фактором є загострення конфлікту з Іраном, яке посилює нестабільність на світовому енергетичному ринку та створює передумови для подальшого зростання цін на нафту й паливо. У результаті дорожчають доставка та кінцева вартість продуктів харчування.

Незважаючи на російські обстріли по продовольчих складах Одещини, дефіциту товарів не спострігається, але відчутними є тимчасові логістичні збої та нерівномірний обсяг продукції в окремих торгівельних мережах. Усе це провокує панічний попит, через який асортимент деяких товарів, наприклад, борошна та цукру, не встигає оновитися.

Отже, проведений аналіз показав, що в умовах повномасштабної війни доступність харчування в Одеській області значною мірою залежить від рівня цін, інфляційних процесів, вартості виробництва та логістики, а також доходів населення. Зростання вартості продовольчого кошика при обмеженому рівні доходів знижує можливості населення, зокрема студентської молоді, забезпечувати себе повноцінним і здоровим харчуванням. Тому підвищення доступності продовольства потребує стабілізації продовольчого ринку, підтримки вітчизняного виробництва та створення умов для зростання купівельної спроможності населення.

Перелік використаних джерел

1. Mudrak R., Lahodienko V., Osipova A., Froter O., Sokoliuk K. Food security concept: theory and Ukrainian practice. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 1, No. 54. P. 452–470. https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.54.2024.4194.

2. Індекс інфляції в Одеській області. *Мінфін*. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/odesskaya/ (дата звернення 11.09.2026).

3. Зміни цін (тарифів) на споживчі товари (послуги). URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/zminy-tsin-taryfiv-na-spozhyvchi-tovary-posluhy (дата звернення 11.09.2026).

4. Закон України «про державний бюджет України на 2026 рік». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text (дата звернення 12.09.2026).

УДК 342.5

Roman Martyniuk
candidate of Political Sciences, Associate Professor
National University Ostroh Academy
(Ukraine)

Oleksii Datsiuk
candidate of Philological Sciences, Associate Professor
National University Ostroh Academy
(Ukraine)

Tetiana Khomych
Lecturer
National University Ostroh Academy
(Ukraine)

THE ROLE OF THE PRESIDENT OF UKRAINE IN THE SPHERE OF NATIONAL SECURITY AND DEFENSE AS REFLECTED IN THE DECISIONS OF THE CONSTITUTIONAL COURT OF UKRAINE

The role of the President of Ukraine in the sphere of national security and defense is outlined in very general terms in the Constitution of Ukraine, creating a need for both legislative specification and clarification through acts of the Constitutional Court of Ukraine. In this context, the decisions of the Constitutional Court of Ukraine dated February 25, 2009 (No. 5-rp/2009), January 15, 2009 (No. 2-rp/2009), and December 24, 2009 (No. 36-rp/2009) are of particular importance; in these rulings, the body of constitutional jurisdiction formulated legal positions regarding the President's role in national security and defense. These legal positions make it possible to cope partially with the incompleteness of the constitutional regulation of the President of Ukraine's status.

The immediate impetus for the adoption of Decision No. 5-rp/2009 was the question of the constitutionality of the Decree of the President of Ukraine "On Certain Issues Regarding the Exercise of Leadership in the Spheres of National Security and Defense" (No. 516/2008, dated June 4, 2008). The subjects of the constitutional petition argued that the President of Ukraine, by issuing this act, exceeded the limits of his constitutional powers and encroached upon the competence of the Cabinet of Ministers of Ukraine. Consequently, the Constitutional Court of Ukraine faced the question of the limits within which the President of Ukraine exercises the function of leadership in the sphere of national security and defense, as well as the question of the relationship between his competence in this sphere and that of the Cabinet of Ministers of Ukraine.

In Decision No. 5-rp/2009, the Constitutional Court of Ukraine systematically integrated various elements of the President of Ukraine's constitutional status: guaranteeing state sovereignty and territorial integrity, ensuring national security, and holding the offices of Supreme Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine

and Head of the National Security and Defense Council of Ukraine. According to the legal position of the Constitutional Court of Ukraine, the combination of these elements establishes the President's special role in the sphere of national security and defense. This role is primarily strategic and integrative in nature. By defining the main directions of state policy, adopting strategic decisions, and coordinating the activities of relevant state authorities, the President exercises strategic leadership and coordination in the sphere of national security and defense. In this way, the President ensures the coordinated functioning of the entire system of entities comprising the security and defense sector.

The leadership and coordination functions of the President of Ukraine in the sphere of national security and defense are of integrative significance, given the complex institutional structure of the security and defense sector, where the constituent entities possess varying legal statuses and lines of subordination. The President's task is to align and direct the activities of these entities toward the implementation of the strategic decisions he has adopted. This objectively necessitates the exercise of leadership and coordination by the President of Ukraine in the sphere of national security and defense. At the same time, based on the fundamental principle that, under the Constitution of Ukraine, the President is not the head of the executive branch – while the Cabinet of Ministers possesses its own constitutional competence in the sphere of national security and defense – the Constitutional Court of Ukraine has indicated that the President's activities in this sphere must not result in a functional usurpation of the Cabinet of Ministers' role [1].

According to the legal position of the Constitutional Court of Ukraine, the exercise of leadership and coordination functions by the President in the sphere of national security and defense entails not a concentration of power in his hands, but a specific division of competence between the Head of State and the Government. The President determines the main directions of state policy regarding national security and defense, whereas the Cabinet of Ministers, within the scope of its own constitutional competence, ensures the practical implementation of that policy.

This division of competence in the sphere of national security and defense stems from the mixed republican form of government adopted in Ukraine. Granting the President significant powers in strategically important areas of state activity does not transform him from the Head of State into the head of the executive branch. At the same time, the very organization of state power in a mixed republic implies the existence of certain spheres of shared competence between the President and the Government. Such a dualism of competence is particularly evident in the spheres of national security and defense as well as foreign policy. In these areas, the respective competencies of the President and the Cabinet of Ministers are closely interconnected, yet distinct. A clear example of the interconnected competencies of the President of Ukraine and the Cabinet of Ministers of Ukraine is the system of command over the Armed Forces of Ukraine. The constitutional status of the President of Ukraine as the Supreme Commander-in-Chief entails his exercise of strategic leadership over the Armed Forces of Ukraine. At the same time, the Minister of Defense of Ukraine exercises military-political and administrative leadership over the Armed Forces of Ukraine, while the Commander-in-Chief of the Armed Forces of Ukraine exercises direct military command. This

distribution of functional roles regarding the leadership of the Armed Forces of Ukraine demonstrates that the status of Supreme Commander-in-Chief does not entail directing every aspect of the Armed Forces' operations.

Closely linked in meaning to Decision No. 5-rp/2009 is Decision No. 2-rp/2009 of the Constitutional Court of Ukraine regarding the direction of the state's foreign policy activities. Although this Decision directly concerns the President of Ukraine's leadership in the foreign policy sphere, the principles articulated therein are significant for understanding the President's role in national security and defense. According to the legal position of the Constitutional Court of Ukraine, since "Ukraine's foreign policy activity is aimed at ensuring its national interests and security", it follows that "in the sphere of foreign policy, the President of Ukraine ensures state independence and national security" [2].

The Constitutional Court of Ukraine proceeds from the premise that "the Verkhovna Rada of Ukraine, the President of Ukraine, and the Cabinet of Ministers of Ukraine possess distinct constitutional powers in the sphere of foreign policy activity, yet only the President of Ukraine, as Head of State, is empowered to direct this activity" [2]. At the same time, "the Cabinet of Ministers of Ukraine ensures the implementation of the state's foreign policy" [2]. The Constitutional Court of Ukraine effectively distinguished between the direction of foreign policy and the implementation of Ukraine's foreign policy; this distinction served as the doctrinal basis for subsequently understanding the relationship between the powers of the President of Ukraine and the Cabinet of Ministers of Ukraine in areas of shared competence.

Thus, the President of Ukraine's strategic leadership in the sphere of national security and defense entails defining the state's general political course and ensuring the coordinated activity of state authorities in this sphere. At the same time, the direct implementation of state policy in the sphere of national security and defense is carried out by the Cabinet of Ministers of Ukraine, the system of executive bodies headed by it, and other entities within the security and defense sector, in accordance with their legally defined competencies.

A further development of the legal positions reflected in Decisions No. 5-rp/2009 and No. 2-rp/2009 was the Constitutional Court of Ukraine's Decision No. 36-rp/2009 of December 24, 2009. In this decision, the constitutional jurisdiction body reaffirmed the importance of the President of Ukraine's strategic leadership in the sphere of national security and defense, as well as the necessity of coordinating the President's activities in this sphere with those of the Cabinet of Ministers of Ukraine [3]. Taken together, these decisions of the Constitutional Court of Ukraine established a comprehensive legal position regarding the role of the President of Ukraine in the sphere of national security and defense.

References

1. Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case concerning the constitutional petition of 49 People's Deputies of Ukraine regarding the conformity with the Constitution of Ukraine (constitutionality) of the Decree of the President of Ukraine "On Certain Issues of Exercising Leadership in the Spheres of National Security and

Defense" dated February 25, 2009, No. 5-rp/2009. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v005p710-09#Text.

2. Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case upon the constitutional petition of 53 People's Deputies of Ukraine regarding the conformity with the Constitution of Ukraine (constitutionality) of the Decree of the President of Ukraine "On Certain Issues of Directing the State's Foreign Policy Activity" dated January 15, 2009, No. 2-rp/2009. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v002p710-09#Text.

3. Decision of the Constitutional Court of Ukraine in the case upon the constitutional petition of the President of Ukraine regarding the conformity with the Constitution of Ukraine (constitutionality) of Paragraph 2 of Item 12 of the Regulation on the Ministry of Defence of Ukraine, approved by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1080 dated August 3, 2006, as amended by Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 664 dated July 1, 2009 (case concerning the approval of the structure of the central apparatus of the Ministry of Defence of Ukraine), dated December 24, 2009, No. 36-rp/2009. *Official Bulletin of Ukraine.* 2010. No. 1. Art. 44.

УДК 004.9:355.23

Мак Михайло Володимирович
старший викладач кафедри командно-штабної підготовки
Національна академія Національної гвардії України

WARGAME UA ТА СИСТЕМА «ДЕЛЬТА» ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДГОТОВКИ СУЧАСНОГО КОМАНДИРА

Сучасний досвід відсічі повномасштабній російській агресії докорінно змінив характер збройної боротьби. Бойові дії в Україні стали першим конфліктом високої інтенсивності з інтегрованим застосуванням безпілотних систем, засобів РЕБ, високоточного озброєння та цифрових систем управління [1]. Тотальна прозорість поля бою та необхідність швидкого прийняття рішень формують нові вимоги до підготовки командирів усіх рівнів.

Традиційні методи підготовки на паперових картах і статичних макетах вичерпали свій ресурс. Вони не здатні відтворити динаміку сучасного бою. Цифрові симуляційні технології в системі військової освіти України впроваджуються частково: відсутні уніфіковані програми з використанням вітчизняних платформ [4]. Розрив між технологічним потенціалом (WargameUA та система «Дельта») і фактичним рівнем його використання визначає актуальність дослідження.

Найбільш перспективним рішенням є поєднання можливостей вітчизняної симуляційної платформи WargameUA та національної екосистеми ситуаційної обізнаності «Дельта». WargameUA дозволяє моделювати зіткнення від рівня відділення до бригади, прораховуючи моделі ураження, логістику та специфіку застосування сучасних засобів (БПЛА, FPV, РЕБ). Максимальний ефект досягається, коли віртуальне середовище базується на реальних оперативних даних системи «Дельта» [3].

Інтеграція платформ дає змогу навчати командирів у звичному інтерфейсі управління боєм, багаторазово програвати сценарії операцій, формувати критичне мислення та «право на помилку» без ризику для особового складу, розвивати стресостійкість в умовах дефіциту часу, а також автоматизовано розраховувати співвідношення сил, маршрути та ефективність вогневого ураження. Такий підхід відповідає керівним документам НАТО щодо ведення сухопутних операцій та філософії Mission Command [2]. Важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки через ізольовані навчальні сегменти («пісочниці») та знеособлення даних.

Попри високий потенціал, реалізація стикається з обмеженнями: нестача підготовлених інструкторів, нерівномірність апаратної інфраструктури, відсутність єдиних методичних стандартів та брак емпіричних досліджень впливу симуляційного навчання на реальну ефективність рішень у бою [4].

Висновки та перспективи подальших досліджень. Зважаючи на високий потенціал таких технологій, подальші наукові та практичні дослідження доцільно зосередити на таких напрямах:

створення спеціалізованих навчальних програм і настанов щодо використання WargameUA та «Дельти» на різних рівнях підготовки – від тактичної ланки до штабів бригад та оперативних командувань, з фокусом на імплементації філософії Mission Command (управління за призначенням) у віртуальному середовищі;

Водночас наявний технологічний потенціал таких рішень поки випереджає рівень їх системного застосування в навчальному процесі: впровадження залишається фрагментарним через брак підготовлених інструкторів, нерівномірність апаратної інфраструктури та відсутність єдиних методичних стандартів. Подолання цього розриву – практична передумова того, щоб декларована перспективність технологій Wargame і «Дельта» перетворилася на реальний освітній результат, а не залишилася лише напрямом, вигідним на папері.

Перелік використаних джерел

1. Zaluzhnyi V. Modern Positional Warfare and How to Win in It. The Economist. 2023.

2. NATO Standardization Office. AJP-3.2 Allied Joint Doctrine for Land Operations. Edition B. Brussels, 2022.

3. Марушак О. В. та ін. Особливості застосування цифрових технологій ситуаційної обізнаності. Збірник наукових праць НАСВ. 2024. № 2.

4. Руснак І. С., Пастухов В. О. Трансформація системи військової освіти в Україні. Наука і оборона. 2024. № 1.

УДК 332.1:338.24

Малашенко Вікторія Юріївна
курсант факультету забезпечення оперативно-службової діяльності
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

Міщинська Ірина Володимирівна
к. пед. н., доцент науковий керівник
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

ОСОБЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Трансформаційні зрушення в сучасних регіональних суспільних системах України обумовлені впливом низки системних викликів екзогенного та ендогенного характеру. Знищення або суттєве деформування міжрегіональних зв'язків, руйнування ключової інфраструктури та значні міграційні переміщення населення вимагають якісного переосмислення класичних моделей регіонального управління. За таких умов ключовим завданням сучасної наукової думки є розробка універсальних інструментів, що здатні адаптувати локальні економічні системи до умов тривалої турбулентності та забезпечити підґрунтя для їхнього подальшого розквіту [1, с. 125].

Аналізуючи сучасні тенденції, варто наголосити, що ключовим фокусом регіональної політики має стати резилієнтність — здатність території не лише витримувати зовнішні шоки, а й швидко трансформувати власну структуру відповідно до нових умов. Ми переконані, що старий підхід, який орієнтувався виключно на кількісні показники валового регіонального продукту, більше не відповідає вимогам часу. Сьогодення вимагає переходу до комплексної оцінки якості життя, рівня безпеки, ресурсоефективності та екологічної збалансованості територій [2, с. 45].

За таких умов визначальним інструментом перезапуску господарського комплексу регіонів є концепція смарт-спеціалізації. Вона передбачає відмову від розпорошення державних і місцевих ресурсів на користь точкового інвестування в ті галузі, які мають найбільший потенціал конкурентоспроможності на конкретній території. Це дозволяє сформувати нові ланцюги доданої вартості, залучити приватний капітал і створити високотехнологічні робочі місця навіть у складних соціально-економічних умовах.

Серед стратегічних пріоритетів розвитку регіональних і галузевих систем доцільно виокремити низку ключових векторів. По-перше, це інституційне зміцнення територіальних громад шляхом підвищення кваліфікації кадрів у сфері публічного адміністрування та використання геоінформаційних систем для точного моніторингу ресурсного потенціалу. По-друге, розбудова інноваційно-

промислових та кластерних об'єднань, які інтегрують наукові розробки університетів у реальний сектор економіки. По-третє, стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу як головного драйвера гнучкості локальних ринків праці.

Особливу увагу слід приділити питанням розширення міжрегіонального та транскордонного співробітництва. Спільні проєкти з міжнародними партнерами та участь у грантових програмах дають змогу не лише залучити додаткове фінансування, а й імплементувати найкращі європейські практики вдосконалення публічного врядування та просторового планування.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що забезпечення сталого розвитку галузевих і регіональних суспільних систем вимагає гармонійного поєднання гнучкого державного регулювання, високої ініціативності місцевого самоврядування та широкого залучення приватного бізнесу. Системна реалізація запропонованих пріоритетів дозволить створити самодостатні, конкурентоспроможні та безпечні регіональні екосистеми, здатні виступати надійним фундаментом економічної міці України.

Перелік використаних джерел:

1. Овчаренко І.І., Биковська А.М. Особливості кредитування малого бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 6. С. 125-130.

2. Петренко В.О. Стратегічне управління регіональними суспільними системами: теорія та практика. Київ: Наукова думка, 2024. 215 с.

УДК: 338.24:620.9(477)

Метошоп Ірина Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент

Коновець Сергій Олександрович
здобувач третього рівня вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

АДАПТАЦІЯ ГАЗОТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ДО ВИМОГ REPOWEREU ТА FIT FOR 55

Припинення транзиту російського газу з 1 січня 2025 року у зв'язку із закінченням дії п'ятирічного контракту кардинально змінило геоекономічне значення газотранспортної системи (ГТС) України. Втрата значних транзитних надходжень, які у 2020 році сягали 2,1 млрд дол. США, вимагає негайного переходу ГТС на нову модель функціонування. Європейський Союз у межах програм REPowerEU та Fit for 55 визначив стратегічний курс на повну відмову від російських енергоносіїв до 2027 року та перехід до кліматично нейтральної економіки.

У цих умовах інтеграція української інфраструктури до загальноєвропейського енергетичного ринку стає питанням виживання ГТС. Унікальні технічні характеристики системи, зокрема найбільша в Європі активна місткість підземних сховищ газу (ПСГ) у 30,9 млрд м³, та колосальний надлишок пропускної спроможності створюють підґрунтя для перетворення України на газовий хаб Європи та перспективний коридор для транспортування екологічно чистих відновлюваних газів (водню та біометану).

Аналіз наукових досліджень з даної тематики, дозволив виділити кілька ключових груп дослідників та інституцій, які вивчали різні аспекти адаптації та реформування ГТС. Зокрема, до науковців, які досліджують геополітичні та фінансово-економічні наслідки припинення транзиту, належать K. Yafimava [1], яка проаналізувала декарбонізацію європейських газових мереж і функціонування транзитного коридору, а також D. Keliauskaitė & G. Zachmann [2], які дослідили втрату транзитних доходів України та альтернативи для ЄС. C. Le Coq [3] оцінив витрати й вигоди для європейського енергоринку у разі припинення транзиту з росії. О. Харченко та С. Макогон обґрунтували готовність української ГТС до автономного реверсного функціонування за нульового транзиту [4].

Технічні та екологічні аспекти водневої й біометанової трансформації ГТС досліджували K. Topolski та ін. [5], які оцінили доцільність блендингу водню з природним газом, і X. Tian, J. Pei [6], які зосередилися на безпекових аспектах транспортування воднево-метанових сумішей. Перспективи використання української ГТС для транспортування водню оцінювали А. Бєлятинський та колеги [7]. В. Щербак, С. Коломієць [8] та І. Перевозова та ін. [9] дослідили

економічні чинники диверсифікації газового ринку та розвиток біогазових технологій в умовах воєнних загроз і викликів четвертої промислової революції.

Однак, попри значний потенціал, адаптація української ГТС стикається з низкою невирішених критичних проблем. Близько 29% газопроводів вичерпали свій амортизаційний ресурс, а 60% комунікацій перебувають в експлуатації від 10 до 33 років. Кожен третій газоперекачувальний агрегат (ГПА) на компресорних станціях відпрацював моторесурс і потребує модернізації через низький ККД. Російські атаки на об'єкти газової інфраструктури та сховища змушують європейських трейдерів обережніше підходити до зберігання газу в Україні, знижуючи обсяги залучення іноземного капіталу.

Дослідження вказують на високу проникність водню, ризик водневого окрихчення (крихкості) сталі трубопроводів та витоків суміші. Для мереж, що експлуатуються понад 40 років (майже третина української системи), потрібна індивідуальна дорога атестація кожної ділянки.

Нульовий транзит позбавляє ОГТСУ стабільних доходів для капітальних інвестицій, що ускладнює проведення масштабної технічної модернізації без підтримки міжнародних фінансових інституцій. На відміну від країн ЄС (Німеччина з проєктом H2-backbone на 9040 км та Нідерланди з Hyway27), Україна перебуває лише у підготовчій фазі розробки нормативної бази та пілотних технічних рішень.

Втрата транзитного значення змушує ОГТСУ оптимізувати надлишкові потужності та адаптувати активи під реальний попит. Пріоритетним напрямком є інтеграція України в південно-західну систему постачання через ініціативу «Вертикальний коридор» та розширення транскордонних інтерконекторів з Польщею, Словаччиною, Угорщиною та Румунією. Це дає змогу залучати альтернативні обсяги природного газу (LNG та каспійський газ) та забезпечувати реверсні поставки для внутрішнього споживання.

У відповідність до європейських вимог RNGH Directive та Gas Regulation №715, декарбонізовані гази визначено ключовими ресурсами майбутнього європейського ринку. Україна має величезні можливості для диверсифікації завдяки біометану. Аграрний потенціал нашої держави дозволяє виробляти від 2,3 до 7,6 млрд м³ біометану щорічно, що за умови комерційного підключення виробників до мережі ГТС може замістити значну частину імпорту.

Паралельно Стратегія ОГТСУ на 2024 - 2029 роки передбачає технічну підготовку системи до блендингу водню. Науково доведено, що транспортування суміші природного газу з вмістом водню до 20% є найбільш економічно вигідним першим кроком декарбонізації, оскільки не потребує повної перебудови сталевих трубопроводів. Це відкриває шлях до майбутнього підключення України до загальноєвропейської водневої мережі.

Для зниження операційних витрат ГТС потребує технологій Індустрії 4.0. Впровадження інтелектуальних SCADA-систем дозволяє здійснювати автоматизований дистанційний контроль тиску й температури. Перспективним напрямком є побудова цифрових двійників (Digital Twin) компресорних станцій та трубопроводів на основі алгоритмів машинного навчання. Це забезпечує превентивне обслуговування обладнання, моделювання зношеності металу та

прогнозування аварій в реальному часі без припинення експлуатації. В умовах гібридної війни критично важливим є також кіберзахист промислових систем за стандартом ISA/IEC 62443.

Таким чином, адаптація української ГТС до стандартів REPowerEU та Fit for 55 є безальтернативною стратегією збереження інфраструктури в умовах припинення транзиту російського газу. Нова стратегія має спиратися на три взаємопов'язані вектори: інтеграцію ПСГ як резерву для ЄС, модернізацію під транспортування біометану й водню та глибоку цифровізацію процесів для зменшення експлуатаційних витрат. Основним бар'єром залишається високий рівень зношеності системи та дефіцит внутрішнього капіталу в умовах війни. Подолання цього розриву вимагає тісної співпраці з європейськими операторами (ENTSOG), адаптації нормативної бази та залучення цільових грантів та інвестицій ЄБРР і ЄІБ.

Перелік використаних джерел.

1. Yafimava K. Transit of Russian gas across Ukraine: conditions for post-2024 continuation. *Oxford Institute for Energy Studies (OIES)*, Paper NG-196. December 2024. URL: https://lnk.ua/S1fzSeXrU.

2. Keliauskaitė D., Zachmann G. The end of Russian gas transit via Ukraine and options for the EU. *Bruegel*. 2024. URL: https://lnk.ua/qKkVRdBPj.

3. Le Coq C. Breaking the Link: Costs and Benefits of Shutting Down Europe's Last Gas Pipeline from Russia. *FREE Policy Brief. FREE Network*. 2025. January 13. URL: https://freepolicybriefs.org/2025/01/13/russian-pipeline-gas/.

4. Kharchenko O., Makogon S. Russian Gas Shall Not Come! *Wilson Center, Global Europe Program*. 2024. December 3. URL: https://lnk.ua/NrZb6alOa.

5. Prospects for the use of the Ukrainian GTS for hydrogen transportation / A. Bieliatynskyi et al. *Energy Reports*. 2022. URL: https://lnk.ua/r1F4kvwan.

6. Technical and Economic Feasibility of Hydrogen Blending in Natural Gas Pipelines / K. Topolski, E. Reznicek, B. C. Erdener et al. Golden, CO : *National Renewable Energy Laboratory*, 2022. (NREL/TP-5400-81704). URL: https://lnk.ua/lvqf2MEOQ.

7. Tian X., Pei J. Study progress on the pipeline transportation safety of hydrogen-blended natural gas. *Heliyon*. 2023. Vol. 9, Iss. 11. Art. e21454. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21454.

8. Щербак В., Коломієць С. Ринок природного газу в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 30. С. 54–58. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/30.8. URL: https://surli.cc/wraexm

9. Перевозова І. В., Дзьоба О. Г., Гараздюк В. В. Визначення впливу основних факторів на процес диверсифікації ринку природного газу в Україні в контексті викликів четвертої промислової революції. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. 2025. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329454.

УДК: 338.24:620.9

Метошоп Ірина Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент

Петрів Назарій Сергійович
здобувач третього рівня вищої освіти
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ФУНКЦІОНАЛЬНА КЛАСИФІКАЦІЯ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТНОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ АВТОНОМНИХ МІКРОМЕРЕЖ

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що розроблення класифікації об'єктів за їхнім функціональним призначенням виступає першочерговим аналітичним базисом, необхідним для обґрунтованого визначення пріоритетності впровадження автономних мікромереж та раціонального спрямування обмежених інвестиційних і державних ресурсів в умовах жорстких енергетичних та безпекових загроз.

На основі опрацьованих наукових джерел у табл. 1 здійснено класифікацію таких об'єктів за функціональним призначенням. Запропонований підхід дозволяє врахувати не лише галузеву належність об'єктів, а й рівень їх впливу на життєдіяльність населення, безпеку держави та безперервність соціально-економічних процесів.

Таблиця 1 – Класифікація критичності об'єктів за функціональним призначенням

Група об'єктів	Приклади	Критичність впровадження мікромереж	Основні ризики та загрози
1. Енергетика	електростанції, підстанції, газо- і нафтопроводи, об'єкти теплопостачання	енергопостачання має бути стабільним навіть при відключеннях	фізичні пошкодження мереж (удари, вибухи), технічні збої, кібератаки, старіння устаткування
2. Водо-постачання та водовідведення	насосні станції, очисні споруди, системи каналізації	забезпечення водою населення й лікарень	відключення електроенергії, пошкодження ліній, саботаж, кіберзагрози до систем управління
3. Транспортна інфраструктура	аеропорти, залізничні вузли, морські порти, логістичні центри	підтримка безперервності транспортних потоків	руйнування шляхів, пошкодження енергопостачання, кібератаки на керування рухом

4. Зв'язок і ІТ	центри обробки даних, телекомунікаційні вузли, серверні, мобільні оператори	потребують гарантованого живлення 24/7	DDoS-атаки, злом, пошкодження обладнання, відключення електроживлення
5. Охорона здоров'я	лікарні, медичні центри, лабораторії	критично для життя людей	перебої енергії, пошкодження інфраструктури, навмисні атаки
6. Продовольча безпека	підприємства харчової промисловості, склади зберігання, холодильні ланцюги	для забезпечення населення у кризові періоди	порушення енергопостачання, псування продукції через відключення, злочинні дії
7. Фінансовий сектор	банки, платіжні системи, біржі, сервери НБУ	для стабільності фінансової системи	кібератаки, вихід з ладу серверів, відключення енергії
8. Державне управління та оборона	військові об'єкти, органи влади, системи оповіщення	для національної безпеки	цілеспрямовані удари, кібератаки, шпіонаж, саботаж атаки на державні ІТ, знеструмлення, саботаж
9. Хімічна та промислова безпека	нафтопереробні, хімічні, фармацевтичні заводи	запобігання техногенним аваріям	техногенні аварії та витоки небезпечних речовин, вихід з ладу систем контролю та автоматизації, порушення технологічних процесів унаслідок відключення електроенергії, пожежі та вибухи через зупинку систем безпеки
10. Житлово-комунальне господарство	системи теплопостачання, електромережі, сміттєпереробка	для комфорту та життєзабезпечення населення	відключення електроенергії та зупинка інженерних мереж, вихід з ладу насосних станцій і систем теплопостачання, порушення водопостачання та водовідведення, аварії на мережах через фізичне зношення

			інфраструктури, зниження рівня санітарної та епідеміологічної безпеки

** Сформовано авторами на основі [1-10]*

Таким чином, проведена класифікація об’єктів критичної інфраструктури за функціональним призначенням та аналіз притаманних їм ризиків і загроз свідчать про суттєву диференціацію рівня критичності впровадження мікромереж залежно від значення об’єкта у забезпеченні життєдіяльності населення, економічної стабільності та національної безпеки.

Отримані результати використаємо як аналітичну основу для подальшого кількісного оцінювання критичності впровадження мікромереж, формування інвестиційних пріоритетів та розроблення диференційованих механізмів державної підтримки з урахуванням специфіки об’єктів критичної інфраструктури.

Перелік використаних джерел:

1. Jamil N., Qassim Q. S., Bohani F. A., Mansor M., Ramachandaramurthy V. K. Cybersecurity of Microgrid: State-of-the-Art Review and Possible Directions of Future Research. *Applied Sciences*. 2021. Vol. 11, No. 21. 9812. DOI: https://doi.org/10.3390/app11219812.

2. Uddin M., Mo H., Dong D., Elsawah S., Zhu J., Guerrero J. M. Microgrids: A review, outstanding issues and future trends. *Energy Strategy Reviews*. 2023. Vol. 49. 101127. DOI: https://doi.org/10.1016/j.esr.2023.101127.

3. Nazir N., Ramachandaran T., Kundu S., Adetola V. Improved microgrid resiliency through distributionally robust optimization under a policy-mode framework. *arXiv preprint*. 2022. arXiv:2210.12586 [math.OC]. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2210.12586.

4. Магдисюк С. В. Ризики критичної інфраструктури країни. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 300–306. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-300-306.

5. Іванюта С. П., Панов Є. М., Іваненко О. І., Гапон С. В. Оцінка ризиків критичній інфраструктурі України в умовах російської військової агресії. *Вісник НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». Серія: Хімічна інженерія, екологія та ресурсозбереження*. 2024. № 2. С. 47–61. DOI: https://doi.org/10.20535/2617-9741.2.2024.307360.

6. Магомедов А. О. Ризики та загрози для об'єктів критичної інфраструктури та шляхи їх подолання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 15. С. 216–221. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4320 (дата звернення: 18.08.2026).

7. Магомедов А. О. Ризики та загрози для об'єктів критичної інфраструктури та шляхи їх подолання. *OUCI (Open Ukrainian Citation Index)*. 2024. URL: https://ouci.dntb.gov.ua/works/lRwWGn09/ (дата звернення: 18.08.2026).

8. Барило А. А., Бенменні М., Бондаренко Д. В., Будько М. О. та ін. *Відновлювані джерела енергії* : монографія / за заг. ред. С. О. Кудрі ; Інститут відновлюваної енергетики НАН України. 3-тє вид., оновл. Київ : ІВЕ НАНУ, 2025. 512 с. URL: https://www.ive.org.ua/wp-content/uploads/Vidnovliuvani_Djerela_Monography_2025.pdf (дата звернення: 18.08.2026).

9. Коцар О., Касьяненко Є. Аналіз моделей управління Microgrid в національному законодавчому та регуляторному просторі. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2024. № 3 (77). С. 106–114. DOI: https://doi.org/10.20535/1813-5420.3.2024.314619.

10. Хотян А. А., Розен В. П. Стан і перспективи розвитку локальних енергетичних об'єктів у складі мікромереж. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2022. № 2. С. 68–75. DOI: https://doi.org/10.20535/1813-5420.2.2022.261373.

УДК: 005.1:316.4

Напльоков Юрій Васильович
док. філ. в галузі знань
«Публічне управління та адміністрування», доцент
Київський національний університет
імені Тараса Шевченка (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ ЗВ'ЯЗКІВ

Розвиток суспільної системи (системи) реалізується через її управління як взаємодія суб'єктів та об'єктів за допомогою процесу прийняття управлінського рішення (ППУР). Сучасне середовище є складним, динамічним, непередбачуваним, турбулентним та нелінійним. В цих умовах пояснення проблеми створення та розпаду зв'язків між елементами системи та середовища може сприяти плодотворному стратегічному управлінню. Не дивлячись на необхідність стратегії розвитку системи [1] динамічність та складність середовища спонукають до гнучкого стратегічного управління на основі перегляду існуючих зв'язків між елементами системи та середовища.

Система залишається функціональною та спроможною досягати бажаної мети в новому середовищі завдяки адаптації її структури до середовища та/або зміні зовнішніх зв'язків як певний вплив на середовище. Під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів зв'язки та елементи системи формують її структуру та можуть змінюватись кількісно та якісно.

Важливим є розуміння причин виникнення нових зв'язків в системі. Формування внутрішніх та зовнішніх зв'язків системи може розглядатись як спонтанний так і системний процес тому, що він створює систему. Взаємодія системи з середовищем здійснюється через взаємний супротив та адаптацію. Середовище формує необхідні та супутні умови формування та існування системи.

Система формується під впливом системотворюючих факторів як певна підсистема більшої системи, яка визначає її призначення та функції. Певні критичні фактори визначають життєвий цикл системи як її зародження, розвиток та занепад. Автономність підсистеми є відносною і може обмежуватись більшою системою для того, щоб вона функціонувала на основі енергії, яка генерується конкурентним співіснуванням підсистемам.

Система має мету та функціонує завдяки енергетичному обміну через речовину та інформацію з зовнішнім середовищем. Внутрішні зв'язки системи формуються так, щоб вони перетворювали цю енергію на таку, яка забезпечить функціонування системи за призначенням. Обмін енергією організований таким чином, що зв'язки своєчасно змінюються – посилюються або розпадаються та формуються нові. Споживання енергії ззовні та її перероблення найбільш оптимальним способом може бути глибиною основою розвитку тих чи інших зв'язків, який реалізується в публічному управлінні через ППУР.

Невірний порядок, ієрархічність, послаблення зв'язків, як втрата енергетичного потенціалу системи, приводе до її послаблення або руйнування. Тому завданням публічного управління стає розвиток системи через правильне направлення її енергетичних потоків за допомогою ППУР як розподіл застосування сил та засобів у просторі та часі для досягнення бажаної мети.

Спонтанність змін сучасного середовища вимагає підвищеної ентропії системи. Але існує певна межа того, де зв'язки системи змінюються скеровано та логічно, а де спонтанно. При цьому перехід через точку біфуркації змінює кількісно-якісні параметри системи та її функціональність [8]. Формування зв'язків між елементами системи та середовища може основуватись на притягувані та відштовхуванні, роз'єднанні і об'єднанні в найнесподіваніших варіантах. Також можна вважати, що система виникає тільки тоді, коли реалізовані обидва етапи: поступовість і стрибок. З метою запобігання втрати функціональності системи необхідно своєчасно вносити корегування в її роботу.

Адаптація може зберігати функціональність системи. "Адаптивна поведінка еквівалентна поведінці стабільної системи, при цьому область стабільності – це область фазового простору, в якій всі основні змінні знаходяться в межах своїх нормальних значень" [2, с. 64]. Розвиток зв'язків, як адаптація системи, може мати як управлінський вплив так і природний формат змін. Їх співпраця може генерувати синергетичну роботу нової структури системи. При цьому управлінський вектор спрямований на збереження основних функцій системи, а природна органічна адаптивність забезпечує формування нових зв'язків через втручання в набір цінностей, правил та норм, прийнятих в минулому. В контексті публічного управління зміна зв'язків системи основується на тісній співпраці та комунікації між суб'єктами та об'єктами системи для досягнення бажаної мети системи та забезпечення її рівноваги з середовищем.

Формування зв'язків та структури системи можливо розглядати як процес зміни ентропії системи, яка визначає рівень хаосу в системі. Ентропія зростає, коли система переходить від впорядкованого стану до більш хаотичного або випадкового. Так початок формування зв'язків супроводжується зростанням рівня ентропії та зниженням коли структура системи набула форму та порядок у роботі.

Збільшення ентропії середовища під впливом різних факторів може сприяти нарощування супротиву системи для захисту існуючої структури. Але досягнення певного порогу супротиву може змусити систему почати підвищувати свою ентропію для формування нових зв'язків в системи та ззовні в певній комбінації нераціональним образом з урахуванням архетипної пам'яті системи. Високий рівень ентропії системи, як послаблення або розрив зв'язків між елементами системи, сприяє її адаптації.

Якісно-кількісні показники зв'язків в рамках політичного, військового, економічного, соціального, інформаційного та інфраструктурного доменів середовища є змінними та визначають оптимальну роботу системи в існуючих умовах. Формування та розвиток зв'язків системи можливо пояснити наявністю наступних необхідних та доступних умов:

1) необхідні умови:

цілеспрямованість – зв'язки формують систему відповідно до мети та функцій під впливом середовища або більшої системи;

система прагне до вдосконалення як максимально якісне виконання своїх функцій;

2) достатні умови – зв'язки системи забезпечують її оптимальну роботу з мінімальною витратою енергії, яка забезпечується порядком та якістю внутрішніх та зовнішніх зв'язків.

Так наведені вище умови створюють min-max критерій, який пояснює формування зв'язків системи до моменту досягнення нею фазового переходу з точкою біфуркації. Цей критерій націлений на максимально якісне виконання системою визначеної функції при мінімальній витраті енергії. Це обґрунтовує таки принципові типи взаємодії між елементами системи як взаємодоповнення, гармонійна рівновага та використання один одного для існування. Відхилення від цього постулату вносять зміни у зв'язки та структуру системи на основі того, що постійно триває процес пошуку оптимального варіанту функціонування системи через ППУР.

Складні відкриті системи здатні до самоорганізації та самоуправління певною мірою через еквіфінальність (тенденція набути стабільність різними способами, заснованими на динамічній взаємодії у відкритій системі) та зворотний зв'язок [3]. Комплексна адаптивна система або навчальна організація [9, с. 3-4] трансформує себе на основі власної мотивації, причин, ідей, негативного та позитивного зворотних зв'язків, які можуть базуватися на min-max критерії, який визначає оптимальний шлях розвитку системи. В свою чергу, невизначеність середовища створює умови для абстракції та креативного поля, яке генерує бачення, мотивацію для розвитку і надає певний шанс на досягнення того, що е неможливим з першого погляду.

Процес становлення системи є вразливим та може змінити свій курс в будь-який момент переходу системи від існуючої структури до нової. Зміни в структури системи починається з того моменту, коли між елементами нового утворюються зв'язки. Первинний зв'язок між елементами нового має нестійкий характер і нова структура система знаходиться в стані переходу до нової дійсності та потребує закріплення. Впровадження змін є крихким та вразливим етапом трансформації системи, який потребує обов'язкової комунікації [6]. Вона створює певну інформаційну мережу, яка може компенсувати відсутність нових зв'язків, які ще формуються, а старі вже зникли.

Під впливом різних факторів зв'язки змінюються в їх характері та силі. Наступний етап - це їх руйнування тому, що досягнув певної критичної межі ефективності роботи, система сама відмовляється від певних зв'язків та формує нові. Формування зовнішніх та внутрішніх зв'язків може здійснюватись під впливом архетипної пам'яті системи у вигляді культури, досвіду, звичок [5], які можуть застарівати та вимагати кардинальних змін через революційні (біфуркацій ні) зміни.

Поясненню управління зміною зв'язків системи може сприяти концепт "імажинер", який включає (1) того, хто уявляє; (2) те, що уявляється, і (3) сам процес уяви (мислення) [4]. Цей концепт генерує візуалізацію та мислення, які

можуть впливати на формування певного управлінського рішення щодо розвитку тих, чи інших зв'язків. Так з'являється парадокс між уявою про то як повинно бути з точки зору того, хто приймає рішення, як є насправді та як можуть імерджентно з'являтись нові зв'язки.

З'являються три конкуруючі між собою вектори в публічному управлінні, які поєднують минуле, сучасне та майбутнє. Важливим завдання публічного управління може бути визначення пропорції їх впливу та врахування в прийнятті управлінського рішення щодо змін в системі. Таким чином можливо припустити, що завдання управління розвитком системи полягає у спроможності керівника та групи з прийняття рішень подолати архетипний поріг якорності до минулого через рефлексію сучасного, підвищення ентропії системи, як творчій процес абстрагування від минулого, та формування інноваційного бачення. Це потребує визначення певної пропорції між свідомим та несвідомим в мисленні в залежності від ситуації [7].

Супротив системи змінам та необхідність змін в умовах складного та динамічного середовища створюють парадокс її розвитку. Для функціонування системи важливим є подолання цього парадоксу з мінімальним споживанням енергії, яка генерується взаємодією між елементами системи. Завдання публічного управління може полягати в організації цієї взаємодії найефективнішим способом через організацію комунікації та порозуміння між елементами системи та середовища. Організаційна, ментальна, інформаційні та комунікаційні частини системи повинні взаємодіяти, синхронно розвиватись та підсилювати одна одну. При цьому інновації та творче мислення забезпечують адаптивні зміни в системі тоді як організаційні та культурні ментальні моделі зберігають її функціональність.

Таким чином, усвідомлення природи зв'язків соціальної системи сприяє розумінню стратегічного управління в умовах складного та динамічного середовища. Min-max критерій пояснює раціональне формування зв'язків системи до досягнення точки біфуркації. В критичних умовах, які наближають систему до фазового переходу, завдання керівника та групи з прийняття управлінських рішення полягає у застосуванні певної пропорції між свідомим та несвідомим в мисленні, подоланні архетипного сприйняття реальності через рефлексію сучасного та підвищення ентропії системи, як творчій процес та застосування інноваційного бачення, для абстрагування від минулого.

Перелік використаних джерел

1. Ansoff, H.I. Strategic Management. – London: Macmillan, 1979. – 236 p.

2. Ashby, W. Ross. 1960. Design for a brain. The origin of adaptive behavior. – New York: John Wiley & Sons. Inc., 1960. – 280 p.

3. Bertalanffy, Ludwig Von. General System Theory. – New York: George Braziller, 1968. – 289 p.

4. Durand, Gilbert. The Anthropological Structures of the Imaginary. (M. Sankey & J. Hatten, Trans). (11th ed.). – Brisbane: Boombana Publication, 1992.

5. Jung, Carl G. Man and his Symbols. – New York: Doubleday, 1988. – 320 p.

6. Kotter, John P. Leading change. – Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 2012. – 194 p.

7. Naplyokov Y. V. Making a managerial decision in the context of interaction of collective conscious and unconscious in conditions of a dynamic environment. Публічне урядування. 2021. № 1 (26). С. 152-171.

8. Prigogine, Ilya and Isabelle Stengers. Order out of chaos. – New York: Bantam books, 1984. – 335 p.

9. Senge, P. M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. – New York, N.Y.: Doubleday, 2006. – 412 p.

УДК 338.2:620.9:005.7

Невмержицький Дмитрій Сергійович
аспірант кафедри економіки, підприємництва та туризму
ЗВО «Поліський національний університет» (Україна)

CONTEXT ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT OF THE ENERGY SECTOR

The context of the formation of the organizational and economic mechanism of infrastructural development of the energy sector is a set of institutional, economic, organizational, managerial, investment, technological, spatial and security conditions and factors that determine the goals, principles, subject-object structure, methods and tools of managerial influence on the processes of functioning, restoration, modernization and development of energy infrastructure [1-2]. The organizational and economic mechanism of infrastructure development of the energy sector is an orderly system of institutional, managerial, financial, economic and regulatory components that ensure the modernization, restoration and expansion of energy infrastructure, considering energy security, sustainability and competitiveness of the national economy.

The institutional component includes management and regulatory entities: public authorities, regulatory institutions, transmission and distribution system operators, energy producers and suppliers, development institutions and financial institutions. The institutional structure determines the rules of the market, coordinates the interests of the state, business and consumers and promotes integration into the European Energy Area.

The organizational component covers strategic planning of infrastructure development, program-targeted management, regional coordination of projects, as well as monitoring and evaluation of their effectiveness. The spatial aspect of development is important: the location of generating capacities, the diversification of network infrastructure, and the formation of energy hubs.

The economic component covers financial, tariff and investment instruments: economically justified tariff setting, incentive regulation (RAB regulation), public-private partnership, preferential lending, guarantee mechanisms and international financial support. It forms the resource basis for the modernization of fixed assets and the introduction of innovations.

The mechanism is based on the following principles: consistency - consistency of all infrastructure elements within a single energy system; adaptability - the ability to quickly respond to military and crisis challenges; diversification - expansion of sources of generation and energy transmission routes; innovation - the introduction of digital technologies, in particular smart-grid and automated control; spatial balance - taking into account regional imbalances and the needs of territories; European integration orientation - harmonization of standards and regulatory norms with European practices.

The mechanism is implemented through interrelated instruments: strategic documents for energy development, state reconstruction programs, investment projects for the modernization of networks, tax incentives for renewable energy, war risk insurance, and digital platforms for monitoring energy flows. Especially important is

the transition from centralized to decentralized generation, which increases the resilience of the infrastructure.

The mechanism performs a regulatory function - establishes market rules, investment - mobilizes financial resources, coordination - coordinates the actions of subjects, stimulating - forms economic motives for modernization, security - ensures energy stability and capacity reservation. In modern conditions, the mechanism of infrastructure development should be aimed not only at the restoration of damaged facilities, but also at the structural modernization of the sector. This involves improving energy efficiency, developing distributed generation, integrating into European energy markets and forming an innovation-oriented development model.

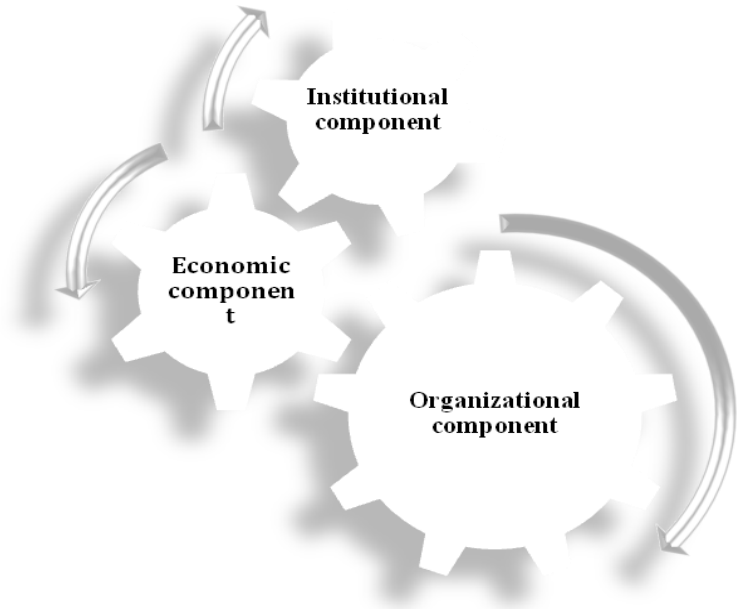


Fig. 1 – Context organizational and economic mechanism of infrastructure development of the energy sector

Source: generated by the author

Thus, the organizational and economic mechanism of infrastructural development of the energy sector is a multi-level management system that combines institutional, financial and regulatory levers. Its effectiveness determines the ability of the energy sector to maintain macroeconomic stability, territorial integrity and long-term competitiveness of the state.

Перелік використаних джерел

1. Свінцов О. М., Пекера В. Я., Мурдза П. А. Організаційно-економічний механізм управління інноваціями в енергетичному секторі як чинник енергетичної безпеки України. *Академічні візії.* 2025. (48). https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2427

2. Павліха Н., Кльок, Є. Організаційно-економічний механізм адаптивного менеджменту підприємств енергетичного сектору України в умовах низьковуглецевої трансформації. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University Economics*, 2026. (2), С. 98–104. https://doi.org/10.32782/ecovis/2026-2-12

УДК 331.5:332.1:005.21

Новікова Віра Валеріївна
кандидат технічних наук, доцент
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Україна)

МОБІЛЬНІСТЬ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ДОМЕНІВ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ХАРКІВСЬКОГО РЕГІОНУ

Модернізація регіональної економіки в умовах структурних, технологічних і демографічних трансформацій безпосередньо залежить від здатності території не лише накопичувати людський капітал, а й забезпечувати його ефективне переміщення між видами діяльності, професіями, організаціями та освітньо-професійними траєкторіями. Для Харківського регіону ця проблема набуває особливого значення через поєднання міграційних втрат, зміни структури зайнятості, дефіциту окремих категорій фахівців та необхідності кадрового забезпечення інноваційно орієнтованих секторів. Саме тому мобільність людського капіталу доцільно розглядати як одну з ключових характеристик кадрової стійкості доменів смарт-спеціалізації.

У межах дослідження мобільність людського капіталу пропонується трактувати ширше за територіальне переміщення працівників. Вона охоплює професійну, міжгалузеву, освітню, цифрову та організаційну мобільність, тобто здатність людини адаптуватися до зміни технологій і вимог ринку праці, опановувати нові компетентності, переходити до нових професійних ролей та інтегруватися у нові виробничі й інноваційні середовища. Такий підхід відповідає сучасній логіці розвитку економіки знань, у якій конкурентоспроможність визначається швидкістю оновлення компетентностей і здатністю людського капіталу реагувати на структурні зміни [1; 2].

Для доменів смарт-спеціалізації мобільність виконує подвійну функцію. З одного боку, вона є механізмом перерозподілу людських ресурсів у напрями, де формується новий попит на компетентності. З іншого — надмірна зовнішня мобільність за відсутності механізмів утримання талантів може посилювати кадрові дисбаланси та знижувати інноваційний потенціал регіону. Отже, управлінське завдання полягає не у стримуванні мобільності, а у формуванні умов, за яких вона сприяє розвитку регіональної економіки. Смарт-спеціалізація при цьому виступає інструментом концентрації регіональних ресурсів на пріоритетних напрямах структурної трансформації та повоєнного відновлення [3].

Доцільно виділити п’ять груп чинників, що визначають мобільність людського капіталу доменів смарт-спеціалізації: демографічні та міграційні зміни; динаміка попиту на професії та компетентності; доступність перепідготовки й безперервного навчання; рівень цифровізації робочих процесів; інституційна взаємодія бізнесу, освіти, науки та органів влади. Відсутність узгодженості між цими складовими формує ризик структурного дефіциту кадрів навіть за наявності загальної пропозиції робочої сили. Для Харківського регіону це також актуалізує питання міграційної поведінки та передумов повернення людського капіталу [4].

Для оцінювання мобільності людського капіталу в системі управління кадровим потенціалом доцільно використовувати не один показник, а сукупність індикаторів. До неї можуть входити частка працівників, які змінили професійну роль або вид діяльності; інтенсивність внутрішньої та зовнішньої міграції; частка фахівців, залучених до програм підвищення кваліфікації; швидкість закриття вакансій у пріоритетних секторах; рівень відповідності наявних компетентностей потребам роботодавців; частка випускників, які працевлаштовуються у регіоні; участь фахівців у міжсекторальних та міжнародних проєктах. Поєднання таких показників дає змогу відокремити продуктивну мобільність від кадрового відтоку.

Важливою умовою практичного використання результатів оцінювання є перехід від фіксації кадрового дефіциту до прогнозування його виникнення. Інформаційна база такого прогнозу має об'єднувати офіційну статистику, дані підприємств, інформацію закладів освіти, результати опитувань роботодавців, вакансії та цифрові дані ринку праці. Це дозволяє формувати сценарії зміни кадрового потенціалу на середньо- та довгострокову перспективу та визначати компетентності, попит на які зростатиме.

Управлінські рішення щодо мобільності людського капіталу мають диференціюватися залежно від типу виявленого дисбалансу. За дефіциту фахівців доцільними є цільова підготовка, короткі програми перекваліфікації, залучення фахівців із суміжних секторів та стимули для повернення людського капіталу. За компетентнісного розриву пріоритетними стають мікрокваліфікації, дуальна взаємодія з роботодавцями та оновлення освітніх програм. За ризику відтоку талантів необхідними є програми професійного розвитку, участь у дослідницьких та інноваційних проєктах, конкурентні умови праці й розширення можливостей професійної самореалізації.

Таким чином, мобільність людського капіталу є не лише наслідком змін на ринку праці, а й керованим параметром регіонального розвитку. Її включення до системи оцінювання кадрового потенціалу доменів смарт-спеціалізації дає змогу своєчасно виявляти ризики дефіциту компетентностей, визначати напрями розвитку людського капіталу та підвищувати стійкість регіональної економіки. Для Харківського регіону це створює підґрунтя для узгодження кадрової, освітньої та інноваційної політики із пріоритетами відновлення та модернізації економіки.

Перелік використаних джерел

1. Novikova V. Human capital mobility in the context of globalisation, technological change and demographic transformations. Управління розвитком. 2025. Vol. 24, No. 2. P. 59–68.

2. OECD. OECD Skills Outlook 2025: Building the Skills of the 21st Century for All. Paris : OECD Publishing, 2025. 262 p. DOI: 10.1787/26163cd3-en.

3. Олешко А. А., Шацька З. Я., Ровнягін О. В. SMART-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. Ефективна економіка. 2022. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.5.9.

4. Прус Ю., Квітка Ю. Державна політика країн-реципієнтів та перспективи повернення українських біженців. Соціологічні студії. 2025. № 2(27). С. 26–39.

УДК 346

Олюха Віталій Георгійович
д.ю.н., професор
Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова Національної академії наук України» (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ ДО РЕГЛАМЕНТУ КОМІСІЇ (ЄС) № 1307/2014 У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ІНВЕСТУВАННЯ

Правове забезпечення сталого розвитку України має відбуватись на основі права ЄС, з огляду на те, що стратегічним вектором розвитку нашої держави є вступ до Європейського Союзу. Також забезпечення сталого розвитку є запорукою отримання сталих інвестицій від міжнародних інвесторів. Одним з важливих напрямів сталого розвитку вітчизняної економіки є перехід на відновлювальні джерела енергії, в тому числі на біопаливо. Цей сектор економіки має значний потенціал щодо сталості, а тому може слугувати об'єктом для залучення сталих інвестицій. Втім важливим з точки зору вимог щодо сталого інвестування є дотримання екологічного балансу, щоб виробництво біопалива не призводило до втрати біологічного різноманіття. Також маємо врахувати, що адаптація вітчизняного законодавства до права ЄС є нагальною вимогою для набуття Україною членства в ЄС. Регламент Комісії (ЄС) № 1307/2014 (далі Регламент) є правовим актом, що має бути врахований при адаптації вітчизняного законодавства як акт, що запроваджує правові вимоги щодо збереження біорізноманіття при виробництві сировини для біопалива. Проте адаптація регламентів ЄС має свою специфіку, що має враховуватись при нормотворчій роботі. Відтак, тема цього дослідження є актуальною.

Який же напрямок може бути доцільним для адаптації чинного законодавства до вказаного Регламенту? Взагалі одними з доволі поширених вторинних актів права ЄС є регламенти та директиви. Відмінність між ними полягає у тім, що за загальним правилом регламенти не потребують, щоб держави-члени ЄС запроваджували зміни у своє національне законодавство, адже вони є по суті безпосередньо застосовними актами. Директиви ж, навпаки, окреслюють певний «дороговказ», а конкретні норми для їх впровадження у національне законодавство залишають на розсуд кожної держави-члена ЄС. Наведена позиція ґрунтується на положеннях ст. 288 Договору про функціонування Європейського Союзу (ДФЄС), де вказано, що «Регламент має загальне застосування. Він є обов'язковим у повному обсязі та повинен прямо застосовуватися в усіх державах-членах. Директива є обов'язковою щодо результату, якого необхідно досягти, для кожної держави-члена, якій її адресовано, проте залишає національним органам влади вибір форми та засобів.» [1]. З огляду на такі відмінності і адаптація українського законодавства до вказаних актів ЄС має проводитись з урахуванням їх особливостей.

У науковій літературі зроблено висновок, що національні закони не можуть копіювати регламентів ЄС, а вони лише заповнюють прогалини або сприяють їх прямому застосуванню. «Як наслідок, багато чинних та майбутніх українських законів та підзаконних актів, які наближають національне законодавство до регламентів ЄС, мають бути скасовані з дати вступу до Європейського Союзу. Їх замінять безпосередньо застосовні регламенти ЄС» [2, с.128].

Проте щодо суті регламентів ЄС та їх співвідношення з національним законодавством існує й інший науковий підхід, за яким з загального правила про те, що національні акти не мають копіювати регламенти є два винятки, за яких можливим є доповнення регламентів ЄС актами національного права. Перший - коли регламент ЄС безпосередньо вимагає або дозволяє державам-членам вживати заходів для його імплементації, а другий - коли регламент ЄС сформульовано розпливчасто або узагальнено. Якщо регламент ЄС доповнюється національними правилами, це створює ситуацію, разюче схожу на транспозицію директив [3].

Таким чином, до актів національного права держав-членів ЄС не повинні переноситися положення регламентів ЄС. Для України ж на сучасному етапі немає іншої можливості адаптувати вітчизняну правову систему до регламентів ЄС іншим шляхом, ніж прямим відображенням їх положень у національному законодавстві. Втім, для ефективної нормотворчості мають враховуватися зміст регламентів для виявлення прогалин та нечіткого формулювання положень у них, а також прямі вказівки на необхідність або можливість прийняття національних правових актів для того, щоб їх певна частина після вступу України до ЄС не скасовувалась. Можливо, до окремих з них вноситимуться зміни. Наведений підхід доцільно застосовувати при адаптації вітчизняного законодавства до Регламенту.

Аналіз Преамбули Регламенту дозволяє зробити висновок, що цей акт ЄС спрямований на збереження високобіорізноманітних пасовищ, які можуть використовуватись для виробництва біопалива та біорідини [4]. Стаття 2 Регламенту має значення і для визначення певної специфіки його адаптації до вітчизняної правової системи, адже вона відсилає до Додатку I до Директиви Ради 92/43/ЄЕС, Додатку I до Директиви 2009/147/ЄС Європейського Парламенту та Ради, Додатків II та IV до Директиви 92/43/ЄЕС. Як було зазначено вище, специфіка адаптації директив полягає у можливості перенесення їх положень безпосередньо до національних актів держав. З огляду на це, імплементація положень Регламенту має відбуватись не ізольовано, а з урахуванням і тих положень директив ЄС, на які містяться посилання у його тексті.

Таким чином, запровадження положень Регламенту у національне законодавство сприятиме залученню сталих інвестицій у таку сферу економіки як виробництво біопалива, адже виробництво сировини для біопалива буде здійснюватися з урахуванням вимог щодо збереження біорізноманіття.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку про те, що до вступу України до ЄС адаптація вітчизняних правових актів до регламентів ЄС має проводитись прямим відображенням їх положень у національному законодавстві. Після вступу до ЄС мають бути скасовані ті, що просто відображають положення

регламентів, але якщо положення правових актів їх доповнюють або усувають прогалини, вони можуть бути збережені, з внесенням до них за необхідності відповідних змін. При адаптації правових актів до Регламенту Комісії (ЄС) № 1307/2014 необхідно враховувати і положення директив ЄС, до яких він відсилає. Такий комплексний підхід сприятиме не тільки адаптації українського законодавства до права ЄС, але й створенню правових умов для залучення сталих інвестицій у виробництво біопалива з дотриманням вимог щодо збереження біологічного різноманіття.

Перелік використаних джерел

1. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. Official Journal of the European Union. 2016. C 202. P. 47-200. URL: https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:9e8d52e1-2c70-11e6-b497-01aa75ed71a1.0006.01/DOC_3&format=PDF (дата звернення 22.08.2026).

2. T. Komarova and A. Łazowski. Switching Gear: Law Approximation in Ukraine After the Application for EU Membership. *Croatian Yearbook of European Law & Politics*. 2023. Vol.19. P.105-132. DOI: 10.3935/cyelp.19.2023.532

3. Blom-Hansen, J., Christensen, J. G., Grøn, C. H., Jensen, M. H., & Mortensen, P. B. «Transposition» of EU regulations: The politics of supplementing EU regulations with national rules. *Journal of European Public Policy*. 2023. Vol. 30(12). P.2786-2806. URL: https://doi.org/10.1080/13501763.2022.2118355 (дата звернення 22.08.2026).

4. Commission Regulation (EU) No 1307/2014 of 8 December 2014 on defining the criteria and geographic ranges of highly biodiverse grassland for the purposes of Article 7b(3)(c) of Directive 98/70/EC of the European Parliament and of the Council relating to the quality of petrol and diesel fuels and Article 17(3)(c) of Directive 2009/28/EC of the European Parliament and of the Council on the promotion of the use of energy from renewable sources. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/1307/oj/eng (дата звернення 22.08.2026).

УДК 005.21:004

Остапенко Роман Миколайович
к.е.н., доцент,
Державний біотехнологічний університет,
(Україна)

Луценко Олена Анатоліївна
к.е.н., доцент,
Державний біотехнологічний університет,
(Україна)

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗЕВИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ

Цифрова трансформація змінює не лише технологічну основу функціонування підприємств, галузей і регіонів, а й підходи до формування та реалізації стратегічних управлінських рішень. Поширення хмарних технологій, штучного інтелекту, великих даних, цифрових платформ, бізнес-аналітики та автоматизованих систем створює нові можливості для моніторингу економічних процесів, оцінювання ризиків, прогнозування та координації розвитку. OECD визначає цифрову трансформацію одним із ключових чинників сучасних економічних і суспільних змін, акцентуючи увагу на цифровій інфраструктурі, навичках, даних, безпеці та ефективному цифровому управлінні [1].

Цифровізація стратегічного управління передбачає якісну зміну інформаційної основи прийняття рішень. Якщо традиційна система управління переважно спирається на періодичну звітність та ретроспективний аналіз, то цифрове середовище створює передумови для постійного отримання, інтеграції та аналітичної обробки даних. Відповідно, стратегічне управління поступово набуває більш адаптивного характеру: результати моніторингу можуть використовуватися не лише для оцінювання виконання вже сформованої стратегії, а й для її своєчасного коригування.

Важливим аспектом такого переходу є інтеграція цифрових технологій у фінансово-аналітичні процеси. У попередньому дослідженні автора обґрунтовано роль цифрових проєктів у трансформації обліку та аналізу фінансових даних, зокрема через автоматизацію рутинних операцій, інтеграцію хмарних платформ і BI-інструментів та використання прогнозних моделей для виявлення тенденцій і відхилень [2]. Зазначені підходи можуть бути поширені за межі окремого підприємства та використані як інформаційно-аналітична основа стратегічного управління галузевими й регіональними системами.

У цьому контексті доцільно розглядати цифрову трансформацію стратегічного управління як послідовний процес «дані → аналітика → управлінське рішення → реалізація → моніторинг → коригування стратегії». Його принципова особливість полягає у скороченні часового інтервалу між

виникненням змін у зовнішньому середовищі, їх виявленням та відповідною управлінською реакцією.

Для галузевих суспільних систем цифрові технології створюють можливості формування інтегрованого інформаційно-аналітичного простору. У ньому можуть поєднуватися дані про виробництво, фінансові результати, використання ресурсів, інвестиції, зайнятість, логістичні процеси та ринкову кон'юнктуру. Це дає змогу аналізувати не тільки результати діяльності окремих суб'єктів, а й взаємозалежності між ними, визначати структурні дисбаланси та оцінювати потенційні наслідки стратегічних рішень.

На регіональному рівні цифрова трансформація може забезпечувати більш оперативний моніторинг соціально-економічних показників, оцінювання територіальних диспропорцій, аналіз інвестиційної активності, стану інфраструктури та ресурсного потенціалу. Особливого значення набуває інтеграція різних джерел інформації, оскільки стратегічні рішення щодо розвитку територій потребують комплексного врахування економічних, соціальних, інфраструктурних та інституційних факторів.

Водночас цифрова трансформація не зводиться до придбання програмного забезпечення або автоматизації окремих операцій. G. Vial наголошує, що цифрова трансформація пов'язана із суттєвими змінами способів створення вартості, організаційних процесів і взаємодії суб'єктів [3]. Подібний підхід дає підстави розглядати цифровізацію стратегічного управління як організаційно-управлінську трансформацію, а не лише як технологічне оновлення.

Важливим є також взаємозв'язок цифрових технологій та організаційних змін. Kraus et al. систематизують сучасні дослідження цифрової трансформації та показують, що її результативність залежить від поєднання технологічних рішень із трансформацією управлінських і організаційних процесів [4]. Отже, впровадження цифрових інструментів у стратегічне управління потребує одночасного розвитку цифрових компетентностей персоналу, зміни управлінських процедур та забезпечення якості даних.

Для України ця проблематика набуває особливої актуальності в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій. Зміна структури економічної активності, ресурсні обмеження, порушення логістичних зв'язків та необхідність відновлення інфраструктури підвищують вимоги до швидкості та обґрунтованості стратегічних рішень. За таких умов цифрові системи моніторингу та прогнозної аналітики можуть виступати інструментом підвищення адаптивності управління. Водночас їх результативність залежить від достовірності інформації, кібербезпеки, сумісності інформаційних систем та наявності відповідних цифрових компетентностей.

Перспективним напрямом є інтеграція BI-аналітики, штучного інтелекту та прогнозного моделювання у процес стратегічного управління. У такому випадку цифрові інструменти використовуються не лише для відображення поточного стану системи, а й для сценарного аналізу та оцінювання можливих наслідків управлінських рішень. Практична цінність такого підходу полягає у переході від реактивного управління до більш проактивної моделі, у якій потенційні ризики та можливості виявляються до моменту їх безпосереднього прояву.

Таким чином, цифрова трансформація системи стратегічного управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем має розглядатися як комплексний процес технологічних, інформаційних, організаційних та управлінських змін. Її результативність визначається не кількістю впроваджених цифрових інструментів, а здатністю інтегрувати дані, аналітику та управлінські компетентності в єдиний механізм формування, реалізації та коригування стратегії. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи показників цифрової зрілості галузевих і регіональних суспільних систем та оцінювання її впливу на результативність стратегічного управління.

Перелік використаних джерел

1. OECD. *OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1): Embracing the Technology Frontier*. Paris : OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/a1689dc5-en.

2. Остапенко Р. М., Поливана Л. А., Мазоренко М. О. Роль цифрових проєктів у трансформації обліку та аналізу фінансових даних. *Via Economica*. 2025. № 9. С. 62–70. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-9-9.

3. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003.

4. Kraus S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P., Kailer N., Weinmann A. Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*. 2022. Vol. 63. Article 102466. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.01.002.

УДК 330.34:502.1

Петрова Кутня Олена
доктор філософії (PhD) з економіки
незалежний дослідник
(Іспанія)

ФІЗИЧНІ ОБМЕЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Економічний розвиток передбачає зростання масштабів виробництва і споживання, технологічне ускладнення та розширення створеної людиною інфраструктури. Функціонування економічної системи невіддільне від її фізичної основи. Для здійснення виробничих процесів потрібні матеріальні ресурси та енергія, простір, природні системи й людська праця. Матеріально-енергетичних витрат потребують також створення, розширення та підтримання техносфери. Можливості економічного розвитку залежать не лише від економічних, технологічних чи інституційних передумов, а й від фізичних характеристик природного та створеного людиною середовища, які за певних умов можуть стримувати подальше розширення економічної діяльності.

Фізичні обмеження економічного розвитку неоднорідні за походженням та механізмами дії. Виснаження ресурсної бази, дефіцит енергії, демографічні зміни, деградація природних систем, обмежена пропускна спроможність інфраструктури та інші прояви фізичних обмежень здебільшого досліджуються в межах окремих наукових напрямів. Фрагментарність досліджень ускладнює формування цілісного уявлення про фізико-економічні обмеження розвитку та взаємозв'язки між ними. Зокрема, Mudd (2010), аналізуючи довгострокові тенденції гірничодобувної промисловості Австралії, пов'язує зниження якості руд зі зростанням обсягів відвальних порід та потреб у воді й енергії. Calvo et al. (2022) конкретизують цей механізм на прикладі золота, показуючи зростання питомих енергетичних витрат та екологічного впливу в міру зниження концентрації металу в руді. Аналізуючи демографічні процеси, Maestas et al. (2023) пов'язують старіння населення зі сповільненням економічного зростання через скорочення зайнятості та зниження продуктивності. Kotschy and Bloom (2023) показують можливість пом'якшення економічних наслідків старіння завдяки поліпшенню здоров'я та збереженню трудової активності старших вікових груп. Неоднозначність демографічного впливу простежується й у Rahayu and Nihayah (2026), які поряд із власним негативним результатом щодо старіння населення наводять попередні дослідження з негативними, позитивними та нелінійними ефектами.

Різноманітність проявів фізичної основи економічного розвитку потребує розмежування понять фізичних умов, фізичних факторів та фізико-економічних обмежень (рис. 1).

Фізичні умови, фактори та обмеження економічного розвитку взаємопов'язані, однак не є тотожними.



Рисунок 1 – Фізичні детермінанти економічного розвитку

Джерело: розроблено автором.

Визначальною ознакою фізико-економічного обмеження є не сам факт фізичного впливу на економічні процеси, а звуження множини можливих станів або напрямів розвитку економічної системи. Одна й та сама фізична характеристика може бути умовою функціонування системи або фактором її розвитку, проте обмежувального характеру вона набуває тоді, коли зменшує простір доступних для системи можливостей. Наприклад, наявність доступної мінерально-ресурсної бази є однією з умов відповідного виробництва, а якість мінеральних ресурсів – фізичним фактором, що залежно від її рівня по-різному впливає на витрати видобутку. Зниження якості ресурсної бази стає обмеженням, коли підтримання необхідного обсягу видобутку вимагає більших витрат енергії, води та інших ресурсів. Аналогічно, старіння населення може бути обмеженням, якщо скорочення працездатної частини населення зменшує пропозицію праці та звужує можливості розширення виробництва.

З урахуванням запропонованого поділу фізичних детермінант економічного розвитку (див. рис. 1) *фізико-економічні обмеження* пропонується визначати як властивості, співвідношення та закономірності природного, людського і створеного людиною середовища, що звужують множину можливих станів і напрямів розвитку економічної системи. Властивості характеризують фізичні параметри окремих складових системи та середовища її функціонування, зокрема скінченність і якість ресурсів, фізіологічні характеристики людини, потужність інфраструктури. Співвідношення відображають взаємозв'язок між фізичними можливостями та потребами економічної системи, наприклад між доступністю ресурсів і потребою в них, потужністю інфраструктури та рівнем її навантаження. Закономірності охоплюють об'єктивні фізичні залежності, зокрема незворотність процесів перетворення речовини й енергії та їх дисипацію. Різноманітність фізико-економічних обмежень зумовлює необхідність їх класифікації за природою виникнення та механізмом впливу на розвиток економічної системи (табл. 1). Виокремлені групи фізико-економічних обмежень не є ізольованими: їх прояви та механізми дії можуть взаємодіяти й посилювати один одного. Сукупна дія таких обмежень визначає фізично доступний простір можливих станів і траєкторій розвитку економічної системи.

Таблиця 1 – Класифікація фізико-економічних обмежень розвитку економічних систем

Група ФЕО	Зміст
Ресурсні	Зумовлені скінченністю ресурсної бази, виснаженням доступних ресурсів і погіршенням їх якості.
Енергетичні	Пов'язані з фізичною залежністю економічної діяльності від потоків енергії.
Демографічні	Виникають унаслідок кількісних і структурних характеристик населення.
Просторово-екологічні	Визначаються обмеженою здатністю біосфери відтворювати природний капітал, поглинати відходи та підтримувати екологічну рівновагу.
Інфраструктурні	Формуються під впливом фізичної пропускної спроможності, стану та потреб підтримання інфраструктури.
Технологічні	Пов'язані з фізичними вимогами підтримання та нарощування складності техносфери.
Біологічні	Випливають із фізіологічних та психофізіологічних характеристик людини як носія праці, знань і соціальної взаємодії.
Термодинамічні	Ґрунтуються на фундаментальних закономірностях перетворення речовини й енергії: незворотності процесів, дисипації енергії та зростанні ентропії.

Джерело: розроблено автором

Перелік використаних джерел

Calvo, G., Palacios, J.-L., & Valero, A. (2022). The influence of ore grade decline on energy consumption and GhG emissions: The case of gold. *Environmental Development, 41*, 100683. https://doi.org/10.1016/j.envdev.2021.100683

Kotschy, R., & Bloom, D. E. (2023). *Population aging and economic growth: From demographic dividend to demographic drag?* (NBER Working Paper No. 31585). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w31585

Maestas, N., Mullen, K. J., & Powell, D. (2023). The effect of population aging on economic growth, the labor force, and productivity. *American Economic Journal: Macroeconomics, 15*(2), 306–332. https://doi.org/10.1257/mac.20190196

Mudd, G. M. (2010). The environmental sustainability of mining in Australia: Key mega-trends and looming constraints. *Resources Policy, 35*(2), 98–115. https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2009.12.001

Rahayu, R. P., & Nihayah, A. N. (2026). The dynamics of population aging and public health expenditure on economic growth: An empirical study in the Asia-Pacific region. *Efficient: Indonesian Journal of Development Economics, 9*(1), 64–77. https://doi.org/10.15294/efficient.v9i1.39799

УДК 314.15(477):332.14

Пилипченко Олег Олександрович
доктор філософії в галузі економіки,
доцент кафедри управління бізнесом,
Міжрегіональна Академія управління персоналом
(Україна)

МІГРАЦІЙНА МОБІЛЬНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна російсько-українська війна істотно змінила не лише масштаби міграційної мобільності, а й просторовий розподіл населення та трудового потенціалу, попит на житло і навантаження на соціальну інфраструктуру. Для регіонального розвитку ці зміни мають безпосереднє управлінське значення, оскільки чисельність, склад і тривалість перебування населення впливають на стан місцевого ринку праці та потреби у житловій, транспортній і соціальній інфраструктурі. Після початку повномасштабного вторгнення ускладнилася і структура міграційної мобільності. Внутрішнє та зовнішнє вимушене переміщення поєднуються з трудовими, освітніми й сімейними переміщеннями, поверненнями, повторними транскордонними поїздками та вторинною мобільністю між державами [1].

Порівняння наявних статистичних даних ускладнюється їх різним змістом. Прикордонна статистика фіксує події в'їзду та виїзду; адміністративний облік ВПО – чисельність осіб, узятих на облік; IOM DTM – оцінювану чисельність внутрішньо переміщеного населення; Eurostat – чисельність одержувачів тимчасового захисту в ЄС. Ці показники характеризують різні об'єкти спостереження і часові зрізи, тому їх механічне підсумовування може призводити до повторного врахування тих самих осіб, а пряме зіставлення без урахування методики формування даних – до некоректних висновків. В аналітичній роботі варто окремо враховувати події переміщення за певний період, чисельність осіб на визначену дату та зміни їхнього стану в часі.

Масштаб вимушеної мобільності доцільно оцінювати за кількома показниками. За оцінкою IOM DTM, чисельність ВПО в Україні у липні 2026 р. становила 3 447 123 особи [5]. Станом на 30 червня 2026 р. тимчасовим захистом у державах ЄС користувалися 4,41 млн громадян держав, що не входять до ЄС, які виїхали з України; понад 98,5 % цієї сукупності становили громадяни України [4]. За оцінкою IOM, близько 1,5 млн українців повернулися з-за кордону після початку повномасштабного вторгнення. Приблизно 1,1 млн із них повернулися до звичного місця проживання, тоді як близько 398 тис. після повернення в Україну залишалися внутрішньо переміщеними [6]. Наведені дані показують, що повернення з-за кордону не обов'язково означає повернення до попереднього місця проживання: для частини осіб воно поєднується зі збереженням стану внутрішнього переміщення.

Територіальний розподіл ВПО безпосередньо визначає зміст окремих завдань регіонального управління. У Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2030 року до областей, з яких перемістилася найбільша кількість ВПО, віднесено Донецьку, Харківську, Херсонську, Запорізьку та Луганську області; наведено дані, за якими понад 500 тис. ВПО обліковувалися у Харківській області, 469 тис. – у Дніпропетровській області, 435 тис. – у м. Києві [3]. Такий розподіл формується під впливом не лише безпекової ситуації, а й доступності житла, можливостей працевлаштування, транспортної доступності та забезпеченості базовими послугами. Для приймаючих громад важливо враховувати не лише чисельність переміщеного населення, а й спроможність місцевого ринку праці та соціальної інфраструктури створювати умови для його інтеграції [2]. Стратегія прямо передбачає системне врахування ВПО, їхніх потреб та інтересів у стратегічному, бюджетному та інвестиційному плануванні територіальних громад [3].

Це зумовлює різні управлінські завдання для територій вибуття та прийому населення. На територіях вибуття пріоритетними є оцінювання втрат людського потенціалу й умов його відновлення, зокрема шляхом повернення населення; на територіях прийому – прогнозування додаткової потреби у робочих місцях, житлі, транспорті та публічних послугах. За однакового масштабу переміщення наслідки для громад можуть істотно відрізнятися залежно від структури місцевої економіки, місткості ринку праці та ресурсної спроможності території.

Серед одержувачів тимчасового захисту в ЄС спостерігається значна територіальна концентрація. Станом на 30 червня 2026 р. найбільше одержувачів тимчасового захисту перебувало у Німеччині – 1 286 230 осіб, Польщі – 961 170 та Чехії – 390 810 осіб. Разом на ці три держави припадало майже 60 % усіх одержувачів тимчасового захисту в ЄС. На ту саму дату дорослі жінки становили 43,4 % одержувачів тимчасового захисту, дорослі чоловіки – 27 %, неповнолітні – 29,6 % [4]. Ці пропорції слід враховувати під час оцінювання потреб у житлі, освітніх, медичних і соціальних послугах, а також потенційної пропозиції праці.

Економічну залученість переміщених осіб у державах перебування характеризують результати Socio-Economic Insights Survey 2025: регіональний рівень зайнятості осіб віком 15–64 років становив 67 %, а рівень участі у робочій силі – 74 % [7]. Ці результати не є репрезентативними для всієї сукупності громадян України, які перебувають за кордоном, оскільки дослідження охопило дев’ять держав і ґрунтувалося на неімовірнісній вибірці; відповідно, вони мають індикативний характер.

Традиційна схема «виїзд – повернення» не відображає складності сучасної міграційної мобільності. Міграційна траєкторія однієї особи може складатися з кількох етапів: внутрішнього переміщення, виїзду за кордон, зміни країни перебування, короткострокових поїздок в Україну, повернення в інший регіон і повторного виїзду. Для регіонального планування значення має не лише сам факт переміщення, а й послідовність переходів між різними станами мобільності та становище особи на момент прийняття управлінського рішення.

Міграційні дані пропонується систематизувати за трьома аналітичними вимірами – динамікою, структурою та траєкторією. Динаміка показує зміну

масштабів у часі; структура – віковий, статевий, сімейний, професійно-кваліфікаційний, правовий і територіальний склад населення; траєкторія – переходи між станами мобільності після первинного переміщення. У стратегічному управлінні регіональним розвитком поєднання цих вимірів дає змогу співвідносити міграційні зміни з потребами конкретних територій, точніше оцінювати навантаження на регіональні ринки праці, житлову та соціальну інфраструктуру, а також спроможність громад до інтеграції ВПО і реінтеграції населення, що повертається.

Перелік використаних джерел

1. Габрелян А. Ю. Міграційні процеси як фактор відтворення тіньової економіки. *Scientific method: reality and future trends of researching : Collection of Scientific Papers «SCIENTIA» with Proceedings of the VIII International Scientific and Theoretical Conference, May 29, 2026*. Montreal, Canada : International Center of Scientific Research, 2026. С. 35–39. DOI: https://doi.org/10.36074/scientia-29.05.2026 (дата звернення: 06.09.2026).
2. Перегуда Ю. А. Соціальна інклюзія як економічний детермінант розвитку людського капіталу в умовах трансформації ринку праці. *Академічні візії*. 2026. № 55. DOI: https://doi.org/10.66556/2786-586X.55.pereguda-y. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/3153 (дата звернення: 06.09.2026).
3. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2026–2028 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.06.2026 № 598-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/598-2026-%D1%80#Text (дата звернення: 06.09.2026).
4. Eurostat. 4.41 million under temporary protection in June 2026. 11.08.2026. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260811-1 (дата звернення: 06.09.2026).
5. International Organization for Migration. Ukraine: Displacement Tracking Matrix. IDPs Population, July 2026. IOM, 2026. URL: https://dtm.iom.int/ukraine (дата звернення: 06.09.2026).
6. International Organization for Migration. IOM Ukraine – Returning Home from Abroad: Reintegration Barriers, Outcomes and Implications for Ukraine's Recovery – August 2026. IOM, 2026. URL: https://dtm.iom.int/reports/iom-ukraine-returning-home-abroad-reintegration-barriers-outcomes-and-implications-ukraines (дата звернення: 06.09.2026).
7. United Nations High Commissioner for Refugees. Socio-Economic Insights Survey (SEIS) Regional Factsheet 2025 – Refugees from Ukraine. UNHCR, 2026. URL: https://data.unhcr.org/en/documents/details/122542 (дата звернення: 06.09.2026).

УДК 351.851:004.9:332.1

Пойда Сергій Андрійович
доцент,
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Україна)

Поважук Олена Петрівна
д-р філософії з публ. упр. та адм.
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Україна)

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ

Трансформація публічного управління в умовах становлення інформаційного суспільства зумовлює потребу переосмислення традиційних механізмів адміністрування освітньою галуззю на регіональному рівні. Цифровізація державного управління регіональною системою освіти виступає не лише інструментом технічної модернізації, а й чинником інституційних змін, що охоплює перебудову управлінських процедур, оновлення моделей комунікації між суб'єктами освітньої політики, формування нової культури прийняття рішень на основі даних. Актуальність проблематики посилюється децентралізаційними процесами, розширенням повноважень органів місцевого самоврядування у сфері освіти, необхідністю забезпечення безперервності освітнього процесу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, а також завданнями європейської інтеграції України, що передбачають гармонізацію національних підходів із стандартами Європейського простору освіти та цифрового врядування [1].

Трансформація традиційних моделей державного управління під впливом діджиталізації передбачає перехід від ієрархічних бюрократичних структур до гнучких мережевих форм організації публічної влади. Ключовими механізмами такої трансформації виступають: автоматизація адміністративних процесів, впровадження електронного документообігу, розвиток платформ е-урядування, застосування технологій штучного інтелекту та великих даних для аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень [2, с.428-429].

Аналіз практики функціонування регіональних органів управління освітою дозволяє виокремити низку взаємопов'язаних тенденцій.

По-перше, спостерігається перехід від фрагментарної автоматизації окремих управлінських операцій до формування інтегрованих цифрових екосистем. Якщо на початкових етапах цифровізація зводилася переважно до ведення електронного документообігу та подання звітності, то нині формується логіка платформної взаємодії, за якої регіональні інформаційні ресурси інтегруються з національними системами (АІКОМ [3], ЄДЕБО [4], ІСУО [5], реєстрами закладів освіти,

педагогічних і науково-педагогічних працівників), забезпечуючи принцип однократного внесення даних та їх багаторазового використання.

По-друге, посилюється тенденція до управління на основі даних (data-driven governance). Регіональні департаменти та управління освіти поступово освоюють інструменти аналітики освітніх індикаторів: мережевої оптимізації закладів, прогнозування контингенту, моніторингу якості освіти за результатами зовнішнього незалежного оцінювання та національного мультипредметного тесту, оцінювання ефективності використання освітніх субвенцій. Це створює передумови для переходу від реактивного до проактивного та превентивного управління.

По-третє, розширюється сервісна орієнтація управлінської діяльності. Цифровізація дає змогу перевести значну частину адміністративних послуг у сфері освіти (зарахування до закладів дошкільної та загальної середньої освіти, видача документів про освіту, ліцензування, атестація педагогічних працівників) у електронний формат, що знижує транзакційні витрати громадян та мінімізує корупційні ризики.

По-четверте, формується тенденція мережевої партисипативності: цифрові платформи стають майданчиками узгодження інтересів органів влади, закладів освіти, батьківської громади, роботодавців і громадських організацій, що відповідає концепції governance як багато суб'єктного управління.

По-п'яте, дедалі більшої ваги набуває проблематика кібербезпеки та захисту персональних даних учасників освітнього процесу, а також цифрової стійкості регіональних систем в умовах гібридних загроз.

Водночас емпіричні спостереження засвідчують наявність суттєвих обмежень: асиметрія цифрового розвитку між регіонами та між міськими й сільськими територіальними громадами; дублювання звітності у паперовій та електронній формах; недостатній рівень цифрових компетентностей управлінського персоналу; слабка інтероперабельність відомчих систем; брак сталого фінансування цифрової інфраструктури; переважання «технократичного» підходу, за якого впровадження інструментів не супроводжується реінжинірингом управлінських процесів.

З урахуванням виявлених тенденцій та обмежень доцільно визначити такі пріоритетні напрями:

- ♦ інституційно-правове забезпечення – унормування статусу регіональних цифрових освітніх платформ, стандартизація форматів даних, законодавче закріплення заборони дублювання звітності;
- ♦ забезпечення інтероперабельності та розвиток архітектури даних на засадах єдиних класифікаторів і відкритих інтерфейсів взаємодії;
- ♦ розвиток цифрових компетентностей керівних кадрів через систему безперервного професійного розвитку, орієнтовану на аналітичні та управлінські, а не лише операторські навички;
- ♦ формування регіональних систем освітньої аналітики та ситуаційних центрів як інструментів підтримки прийняття рішень;

- подолання цифрової нерівності шляхом цільової підтримки територіальних громад з обмеженими ресурсами, розвитку широкосмугового доступу та забезпечення технікою;
- убезпечення цифрового середовища: впровадження політик кіберзахисту, резервування даних, аудиту інформаційної безпеки;
- розвиток людиноцентричного дизайну сервісів із залученням користувачів до тестування та вдосконалення цифрових рішень;
- запровадження моніторингу та оцінювання результативності цифровізації за системою вимірюваних індикаторів, а не за кількістю впроваджених систем.

Цифровізація державного управління регіональною системою освіти має розглядатися як комплексний інституційний процес, результативність якого визначається не масштабом технологічних впроваджень, а якістю управлінських рішень, доступністю освітніх послуг та рівнем довіри учасників освітнього процесу. Стратегічним орієнтиром є перехід до моделі інтегрованого, доказового та людиноцентричного цифрового врядування в освіті, узгодженого з національними цілями цифрової трансформації та європейськими стандартами. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання рівня цифрової зрілості регіональних систем управління освітою.

Перелік використаних джерел

1. Європейські стандарти та інструменти їх запровадження. Спецпроект EDERA та міжнародного фонду «відродження» за підтримки ЄС у рамках проекту «громадська синергія» URL: https://ed-era.com/projects/eu-agreement/b2/p1 (дата звернення 02.09.2026)

2. Кухарчук П.М. Модернізація інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні // Наукові перспективи. СЕРІЯ «Державне управління», № 4 (70) 2026: DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-4(70)-425-435 С. 425-435 (дата звернення 03.09.2026)

3. Про затвердження Положення про програмно-апаратний комплекс “Автоматизований інформаційний комплекс освітнього менеджменту” Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 02.12.2021 № 1255. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1255-2021-%D0%BF#Text (дата звернення 03.09.2026)

4. Про Єдину державну електронну базу з питань освіти Постанова Кабінету Міністрів України; Положення, Інформація від 15.07.2025 № 872. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/872-2025-%D0%BF#Text (дата звернення 06.09.2026)

5. Про впровадження інформаційної системи управління освітою "ІСУО" МОН України; Наказ, Перелік, Інформація [...] від 29.09.2015 № 986. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0986729-15#Text (дата звернення 07.09.2026)

УДК 005.931.11

Полянська Алла Степанівна
д.е.н., професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

Пазиніч Юлія Миколаївна
к.п.н., доцент
НТУ «Дніпровська політехніка»

НОВА ПАРАДИГМА БЕЗПЕКИ: ВІД ЗАХИСТУ ВІД ЗАГРОЗ ДО СТІЙКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ

Сучасне безпекове середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю та посиленням взаємозалежності між військовими, політичними, економічними, соціальними, енергетичними, інформаційними й технологічними процесами. Воєнні конфлікти, гібридні загрози, кібератаки, порушення глобальних ланцюгів постачання, енергетичні кризи, дезінформація та стрімкий розвиток штучного інтелекту формують принципово нові умови функціонування держави й суспільства. За таких обставин традиційна модель безпеки, орієнтована переважно на ідентифікацію загрози та захист від неї, потребує трансформації у напрямі комплексного управління ризиками, невизначеністю та стійкістю систем.

Важливим етапом переосмислення традиційного розуміння безпеки став багатосекторний підхід Б. Бузан, О. Вевер та Я. де Вільде, відповідно до якого безпека не обмежується військовою сферою, а охоплює також політичний, економічний, суспільний та екологічний сектори [1]. Подальший розвиток дослідження безпеки підтвердив поступовий перехід від вузького державоцентричного трактування безпеки до комплексного розуміння її об'єктів, суб'єктів і джерел загроз [2]. Це створило теоретичне підґрунтя для формування нової парадигми, в якій безпека розглядається як властивість складної взаємопов'язаної системи. Одночасно змінюється об'єкт безпеки. У концепції «безпеки людини», представленій у Human Development Report 1994, увага переноситься від безпеки території та держави до безпеки людини, її життя, добробуту та можливостей розвитку [4]. Інший важливий напрям трансформації пов'язаний із концепцією суспільства ризику Бек Ю., відповідно до якої розвиток сучасного суспільства супроводжується виникненням глобальних, взаємопов'язаних і складно прогнозованих ризиків [3]. Отже, логіка забезпечення безпеки поступово змінюється від реагування на конкретну загрозу до управління ризиками та невизначеністю.

Одним із центральних компонентів сучасної безпекової парадигми стає стійкість (resilience). На відміну від традиційного підходу, який передбачає передусім недопущення негативного впливу, концепція стійкості виходить із

неможливості повністю усунути всі потенційні загрози. Відповідно, критичного значення набуває здатність системи підтримувати виконання основних функцій під час криз, адаптуватися до змін і відновлюватися після негативного впливу.

В українському науковому дискурсі системне бачення національної стійкості представлене у працях О. Резнікової. Авторка розглядає національну стійкість у контексті мінливого безпекового середовища та обґрунтовує необхідність формування комплексних механізмів забезпечення готовності держави й суспільства до загроз і кризових ситуацій [5]. С. Пирожков, Є. Божок та Н. Хамітов пов'язують національну резильєнтність зі стратегічною здатністю до випередження гібридних загроз, що розширює традиційне розуміння стійкості як виключно здатності до відновлення після негативного впливу [6]. Для України цей підхід має особливе значення в умовах війни, коли національна безпека визначається не лише оборонними можливостями, а й стійкістю енергетичної, цифрової, транспортної та соціальної інфраструктури, державних інституцій, бізнесу і суспільства. Водночас сучасні умови потребують подальшого розвитку концепції resilience. Система безпеки повинна бути здатною не лише витримувати негативний вплив і відновлюватися після нього, але й передбачати потенційні загрози, розпізнавати слабкі сигнали, оцінювати взаємозалежність ризиків та завчасно адаптуватися до можливих змін. Це дозволяє говорити про поступовий перехід від безпеки, заснованої на стійкості до антиципативної та адаптивної моделі безпеки. Особливе місце у цьому процесі займають цифрові технології. Штучний інтелект, Big Data, прогнозна аналітика, цифрові двійники та інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень розширюють можливості раннього виявлення загроз, моделювання сценаріїв і прогнозування криз. Водночас цифровізація породжує нові вразливості, пов'язані з кіберзагрозами, якістю даних, алгоритмічними помилками та маніпулятивним інформаційним впливом. Тому технологічний компонент має поєднуватися з людським судженням, критичним мисленням, компетентністю та відповідальністю суб'єктів прийняття рішень.

Таким чином, еволюцію безпекової парадигми доцільно представити як послідовність: «захист від загроз – комплексна безпека – управління ризиками – стійкість – адаптивна та антиципативна безпека». На цій основі нову парадигму безпеки пропонується розглядати як комплексний, людиноцентричний, ризик-орієнтований та адаптивний підхід, спрямований на формування здатності держави, суспільства та критичних систем передбачати загрози, запобігати їм, поглинати негативні впливи, адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися відповідно до змін безпекового середовища. Відповідно її функціональну логіку можна представити через шість взаємопов'язаних спроможностей: передбачення; запобігання; поглинання; адаптація; відновлення; трансформація. Принципова відмінність нової парадигми полягає у переході від логіки «захистити систему від загрози» до логіки «сформувати здатність системи передбачати зміни, зберігати критичні функції, адаптуватися та трансформуватися в умовах невизначеності».

Таким чином, безпека набуває динамічного характеру і визначається не лише рівнем захищеності системи, а й її здатністю до навчання, адаптації та випереджувальної трансформації.

Перелік використаних джерел

1. Buzan B., Wæver O., de Wilde J. Security: A New Framework for Analysis. Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1998. https://doi.org/10.1515/9781685853808

2. Buzan B., Hansen L. The Evolution of International Security Studies. Cambridge: Cambridge University Press, 2009. https://doi.org/10.1017/CBO9780511817762

3. Beck U. Risk Society: Towards a New Modernity. London: SAGE Publications, 1992.

4. United Nations Development Programme. Human Development Report 1994: New Dimensions of Human Security. New York: Oxford University Press, 1994.

5. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 456 с. https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01

6. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник Національної академії наук України*. 2021. № 8. С. 74–82. https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074

7. Polyanska, A. S., & Микитюк, О. Р. (2025). Adaptive model of industrial safety in the situational management system. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas* (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry), (2(32), 21–38. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2(32)-21-38

УДК 351.07/08:004.89

Поступна Олена Вікторівна
д.держ.упр., професор,
Державний університет економіки і технологій (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМИ СУСПІЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ

В умовах глобальних технологічних трансформацій та зростаючої невизначеності виникає нагальна потреба в модернізації механізмів прийняття управлінських рішень на регіональному рівні. Традиційні методи підготовки, аналізу й реалізації стратегій розвитку регіональних суспільних систем виявляють обмежену ефективність під час опрацювання великих масивів динамічних даних. Застосування технологій штучного інтелекту (далі – ШІ) відкриває якісно нові можливості для аналітики, прогнозування соціально-економічних процесів, оптимізації розподілу ресурсів та автоматизації рутинних процедур адміністрування.

Водночас, процес інтеграції інтелектуальних систем у регіональний менеджмент зіштовхується з низкою суттєвих суперечностей. Відсутність чітко сформованої методологічної бази, недостатність адаптованого нормативно-правового забезпечення, а також проблеми кібербезпеки та етики обробки даних стримують системне впровадження новітніх інструментів [4]. Ситуація ускладнюється нерівномірністю цифрової інфраструктури територій та дефіцитом фахівців володіння відповідними компетентностями. Зазначені чинники зумовлюють необхідність обґрунтування чітких стратегічних орієнтирів, які забезпечують гармонійне та безпечне впровадження інструментів ШІ в систему управління регіональними суспільними системами.

Аналіз сучасних тенденцій розвитку публічного адміністрування свідчить, що застосування алгоритмів машинного навчання, глибинної аналітики та обробки великих даних трансформує суб’єкт-об’єктні відносини всередині регіональних систем. Автоматизована опрацьованість просторово-часових показників дозволяє перейти від реактивного управління до предиктивного моделювання розвитку територіальних громад. Практична реалізація зазначеного підходу вимагає послідовного розгортання взаємопов’язаних стратегічних напрямів.

Першим і базовим стратегічним орієнтиром є створення єдиної цифрової та аналітичної інфраструктури регіону. Ефективне функціонування будь-яких моделей ШІ безпосередньо залежить від якості, стандартизації та безперервності надходження первинних даних. Формування регіональних баз даних, інтеграція геоінформаційних систем та впровадження стандартизованих протоколів обміну інформацією між суб’єктами господарювання і органами місцевого самоврядування створюють фундаментальний базис для алгоритмічного аналізу

соціально-економічних процесів [1]. Наочним прикладом практичної імплементації цього орієнтиру є функціонування геопорталів обласних центрів та територіальних громад, де дані кадастрів, комунальних мереж і транспортних потоків об'єднуються в єдину цифрову екосистему для подальшої машинної обробки.

Наявність консолідованої інформаційної платформи створює природні умови для переходу до наступного етапу трансформації, який полягає в автоматизації аналітичних функцій. Другим орієнтиром виступає розробка та впровадження предиктивних систем підтримки прийняття управлінських рішень. Інструменти ШІ забезпечують можливість симуляції багатоваріантних сценаріїв розвитку регіональної інфраструктури, прогнозування демографічних зсувів, оцінки ризиків виникнення надзвичайних ситуацій та оптимізації логістичних мереж. Прикладом із реального сектору є використання розумних систем управління дорожнім рухом та інтелектуальних систем обліку енергоресурсів у комунальному господарстві, де алгоритми прогнозують пікові навантаження та автоматично корегують роботу мереж, мінімізуючи втрати ресурсів. Використання таких алгоритмів дозволяє обґрунтувати стратегії інвестиційного розвитку та розподілу бюджетних коштів на основі точних математичних розрахунків, мінімізуючи суб'єктивний чинник [2].

Розширення сфери впливу алгоритмічних систем на процес ухвалення суспільно значущих рішень неминуче акцентує увагу на питаннях безпеки та довіри. У цьому контексті третім орієнтиром виступає інституціалізація етичних норм та нормативно-правового регулювання використання ШІ в публічному секторі. Прозорість алгоритмів, захист персональних даних громадян, запобігання алгоритмічній упередженості та чітке розмежування відповідальності між людиною і технічною системою є обов'язковими умовами збереження суспільної довіри до владних інститутів. Практичним втіленням цього орієнтиру є впровадження локальних регламентів прозорості та проведення етичного аудиту алгоритмів, які використовуються у сфері соціального захисту або розподілу пільг, що гарантує відсутність дискримінаційних чинників при обробці запитів громадян [5].

Утім, навіть найбільш досконалі нормативні рамки та інноваційні технологічні рішення залишаються нефункціональними без належного людського капіталу, здатного їх імплементувати. Четвертим орієнтиром є кадрове та організаційне забезпечення цифрової трансформації. Впровадження новітніх технологій вимагає системного підвищення цифрової грамотності працівників органів публічної влади, формування компетенцій у сфері аналізу даних та створення нових структурних одиниць [3]. Практичним прикладом реалізації зазначеного напряму є створення ситуаційних центрів та аналітичних підрозділів при обласних державних адміністраціях або міських радах, а також реалізація спеціалізованих програм підвищення кваліфікації службовців із залученням провідних закладів вищої освіти.

Системна реалізація окреслених стратегічних орієнтирів дозволить підвищити адаптивність та стійкість регіональних суспільних систем, забезпечить раціональне використання ресурсного потенціалу та підвищить якість надання публічних послуг мешканцям територіальних громад.

Узагальнення теоретико-методологічних та практичних аспектів дослідження дозволяє констатувати, що впровадження інструментів ШІ в систему управління регіональними суспільними системами є об'єктивним імперативом сучасної цифрової трансформації публічного сектору. Системна інтеграція інтелектуальних технологій забезпечує якісний перехід від реактивного адміністрування до предиктивного моделювання та багатоваріантного прогнозування соціально-економічного розвитку територій.

Дослідження довело, що успішна реалізація цього потенціалу вимагає послідовного розгортання чотирьох ключових стратегічних орієнтирів: розбудови єдиної цифрової та аналітичної інфраструктури, впровадження предиктивних систем підтримки прийняття управлінських рішень, інституціалізації етичних та нормативно-правових норм, а також кадрового та організаційного забезпечення цифрової трансформації.

Практична імплементація окреслених орієнтирів дозволить підвищити адаптивність, прозорість та об'єктивність публічного управління, мінімізувати суб'єктивний чинник при ухваленні рішень, оптимізувати використання ресурсного потенціалу громад та гарантувати високу якість надання публічних послуг населення.

Перелік використаних джерел

1. Загорський В. С., Гладчук О. З. Методичні підходи публічного управління сталим розвитком регіонів. Ефективність державного управління. 2024. № 3(80/81). С. 10-15. DOI: https://doi.org/10.36930/508001.

2. Токмакова І. В., Полозов А. Є., Чабан О. Методи стратегічного управління розвитком регіонів України в умовах невизначеності. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2026. № 93. С. 113-142. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.93.357121.

3. Dwivedi Y. K., Hughes L., Ismagilova E. et al. Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. International Journal of Information Management. 2021. Vol. 57. Art. 101994. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002.

4. Sun T. Q., Medaglia R. Mapping the challenges of Artificial Intelligence in the public sector: Evidence from public healthcare. Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36, Is. 2. P. 368-383. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.008.

5. Valle-Cruz D., Ruvalcaba-Gomez E. A., Sandoval-Almazan R., Criado J. I. A Review of Artificial Intelligence in Government and its Potential from a Public Policy Perspective. dg.o '19: Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research. 18 June 2019. P. 91-99. DOI: https://doi.org/10.1145/3325112.3325242.

УДК 351.824.11:620.9

Проць Роман Романович
канд. с.-г. наук,
докторант кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування,
Державний університет «Житомирська політехніка»
(Україна)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГІЇ

В умовах масштабних суспільно-економічних трансформацій, воєнних ризиків та необхідності забезпечення енергетичної безпеки України особливого значення набуває розвиток альтернативної енергетики. Залежність від традиційних енергоресурсів, пошкодження енергетичної інфраструктури, коливання цін на енергоносії та необхідність скорочення викидів парникових газів актуалізують завдання формування ефективної державної політики щодо переходу до більш диверсифікованої, децентралізованої та стійкої енергетичної системи. Альтернативна енергетика охоплює використання сонячної, вітрової, гідро-, геотермальної енергії, енергії біомаси та інших джерел, здатних зменшити залежність економіки від викопного палива. Для України її розвиток має не лише екологічне, а й стратегічне значення, оскільки безпосередньо пов'язаний із зміцненням енергетичної незалежності, відновленням інфраструктури та формуванням нової моделі економічного розвитку. Стратегічні напрями державної політики у сфері альтернативної енергії доцільно формувати з урахуванням одночасного вирішення завдань енергетичної безпеки, економічного розвитку, технологічної модернізації та європейської інтеграції. Одним із ключових напрямів є децентралізація енергетичної системи. Створення розподіленої генерації на основі сонячних, вітрових установок, біоенергетичних комплексів і систем накопичення енергії дозволяє підвищити стійкість енергопостачання та зменшити вразливість великих об'єктів генерації.

Другим стратегічним напрямом має стати стимулювання інвестицій у відновлювану енергетику. Держава повинна забезпечувати прогнозованість регуляторного середовища, удосконалювати механізми державної підтримки, розширювати можливості державно-приватного партнерства, страхування інвестиційних ризиків та залучення міжнародного фінансування. Особливо важливим є створення умов для реалізації енергетичних проєктів на рівні територіальних громад, що дозволить поєднати розвиток альтернативної енергетики з економічним відновленням регіонів.

Важливою складовою державної політики є розвиток енергетичної інфраструктури та систем накопичення енергії. Зростання частки нестабільної генерації потребує модернізації електричних мереж, розвитку smart grid, цифрового моніторингу та накопичувачів електроенергії. Водночас необхідно формувати сприятливі умови для розвитку локальних енергетичних систем,

енергетичних кооперативів та моделі «активного споживача», за якої домогосподарства й підприємства можуть одночасно виробляти, споживати та реалізовувати електроенергію [1;3]. Окремий стратегічний пріоритет становить інтеграція альтернативної енергетики з політикою енергоефективності. Збільшення виробництва чистої енергії повинно супроводжуватися скороченням енергоспоживання, термомодернізацією будівель, впровадженням енергоощадних технологій та розвитком електрифікації транспорту. Такий підхід забезпечує комплексний ефект і сприяє зниженню енергетичних витрат економіки.

Перспективним напрямом є також розвиток біоенергетики та виробництва біометану, особливо з огляду на значний аграрний потенціал України. Використання відходів сільського господарства та інших органічних ресурсів для виробництва енергії сприятиме одночасному вирішенню енергетичних, екологічних та економічних проблем. Важливим завданням держави при цьому є формування відповідної нормативної бази та стимулювання інноваційних технологій. Не менш важливим є узгодження державної енергетичної політики з європейським енергетичним та кліматичним курсом. Україна має орієнтувати розвиток альтернативної енергетики на європейські стандарти декарбонізації, інтеграцію енергетичних ринків, розвиток чистих технологій та поступове скорочення використання викопного палива. Це створює додаткові можливості для залучення міжнародних інвестицій і технологій [2-3].

Таким чином, стратегічна державна політика у сфері розвитку альтернативної енергетики має базуватися на комплексному поєднанні енергетичної безпеки, економічного стимулювання, технологічної модернізації та екологічних пріоритетів. Основними напрямами доцільно визначити децентралізацію генерації, залучення інвестицій, модернізацію енергетичних мереж, розвиток систем накопичення, підвищення енергоефективності, підтримку біоенергетики та поглиблення інтеграції України з європейським енергетичним простором. Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню стійкої та конкурентоспроможної енергетичної системи, зменшенню енергетичної залежності та створенню передумов для довгострокового економічного відновлення України.

Перелік використаних джерел

1. Альтернативна енергетика: шляхи законодавчого стимулювання: колективна монографія / за заг. ред. д.ю.н., проф. Т. Є. Харитонової, д.ю.н., проф. Х. А. Григор’євої. Луцьк: Вид. дім «Вежа-Друк», 2023. 520 с.
2. Гоштинар С. Поняття альтернативних джерел енергії. Scientific Collection «InterConf». 2022. Вип. 48. С. 338 – 341.
3. Розпорядження КМ № 761-р від 13.08.2024р. «Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2030 року»

УДК 332.14:330.3:338.2

Пташник Олександра Іванівна
к.с.н., доцент
ЗВО «Університет Короля Данила» (Україна)

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ

Повномасштабна війна завдала регіональним суспільним системам України безпрецедентних втрат: зруйновано виробничу та соціальну інфраструктуру, порушено логістичні й господарські зв'язки, відбулася масова міграція населення та зміна структури зайнятості. Водночас війна загострила й ті диспропорції регіонального розвитку, які накопичувалися роками, – нерівномірність фінансової спроможності територій, демографічні дисбаланси та інфраструктурні розриви між регіонами. У цих умовах відновлення регіональних суспільних систем не може зводитися до простого відтворення довоєнного стану, а має розглядатися як можливість якісної трансформації економіки та соціальної сфери регіонів на засадах стійкості, безпеки та довгострокової конкурентоспроможності.

Регіональна суспільна система є складною відкритою структурою, стан якої визначається сукупністю політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Проведений дослідниками PEST-аналіз впливу цих факторів на регіональний розвиток України показує, що ключовими чинниками трансформації сьогодні є поглиблення реформи децентралізації, цифровізація управлінських процесів і зовнішньополітичні виклики, які одночасно посилюють фінансову спроможність частини територій і водночас загострюють інфраструктурні диспропорції та проблеми зайнятості населення в постраждалих регіонах [1]. Це свідчить про потребу диференційованого підходу до визначення пріоритетів відновлення залежно від вихідного стану та ресурсного потенціалу конкретного регіону.

У кризових і посткризових умовах пріоритети функціонування регіональних соціально-економічних систем визначаються рівнем та характером загроз, а також стійкістю окремих компонентів системи. Узагальнено чотири базові пріоритети посткризового розвитку регіональних соціально-економічних систем: гарантування безпеки; швидке відновлення підприємницької активності; збереження горизонтальних зв'язків між суб'єктами економічної діяльності різних рівнів; диверсифікація економічної діяльності з урахуванням принципів сталого розвитку [2].

Такий підхід узгоджує безпекову складову з економічною доцільністю, що є визначальним для регіонів, які межують із зоною бойових дій або постраждали від них.

Важливим напрямом соціально-економічного відновлення є розвиток соціальної економіки як інституційного драйвера збалансованого регіонального розвитку. Формування ефективної інституційної архітектури соціальної економіки сприяє зниженню структурних диспропорцій між регіонами та створює основу для інклюзивних моделей господарювання, які здатні залучати до економічної діяльності вразливі категорії населення – ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, мешканців прифронтових територій [3].

Соціально орієнтовані економічні інститути в такий спосіб виконують подвійну функцію: економічну (створення робочих місць і доданої вартості на місцевому рівні) та соціальну (підтримання згуртованості громад).

На державному рівні визначені пріоритети закріплено в оновленій Державній стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, яка є територіально орієнтованим документом та узгоджена з політикою згуртованості Європейського Союзу. Серед її ключових пріоритетів – створення безпекових та соціально-економічних умов для повернення українців у регіони; відновлення інфраструктури за принципом «build back better»; розвиток людського капіталу та зміцнення економіки на основі внутрішнього потенціалу територій; посилення інституційної та фінансової спроможності громад і регіонів; розбудова партнерств і міжрегіонального та транскордонного співробітництва [4].

Це підтверджує, що на стратегічному рівні відновлення регіональних систем розглядається не як повернення до попереднього стану, а як комплексна модернізація управлінських, економічних і соціальних механізмів розвитку територій.

Узагальнення розглянутих наукових і стратегічних підходів дає змогу виокремити такі ключові соціально-економічні пріоритети відновлення та розвитку регіональних суспільних систем: гарантування безпеки та створення умов для повернення населення; відновлення й модернізація виробничої та соціальної інфраструктури на засадах підвищення її якості; підтримка підприємницької активності та диверсифікація регіональної економіки; розвиток людського капіталу та соціальної економіки як інструменту інклюзивного залучення вразливих категорій населення; зміцнення інституційної і фінансової спроможності регіонів та громад; розбудова міжрегіонального і транскордонного партнерства.

Реалізація цих пріоритетів потребує диференційованого підходу з урахуванням специфіки кожного регіону, узгодження державної регіональної політики з локальними стратегіями розвитку та подальшої гармонізації національних підходів із політикою згуртованості Європейського Союзу. Це створює передумови не лише для відновлення втраченого потенціалу регіональних суспільних систем, а й для їх якісної трансформації у напрямі довгострокової стійкості та конкурентоспроможності.

Перелік використаних джерел

1. Плахотнюк В. Соціально-економічний розвиток регіонів України: виклики та стратегічні перспективи. *Економіка та суспільство.* 2024. № 70. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-159

2. Графська О.І., Головчук Ю.О., Гарасимчук Н.А. Стратегічні пріоритети розвитку регіональної економіки в умовах кризи. *Економіка та суспільство.* 2022. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1722

3. Гордійчук Ю., Міщук Є. Соціальна економіка як драйвер сталого розвитку регіонів. *Економіка та суспільство.* 2026. № 86. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-128

4. Уряд затвердив зміни до Державної стратегії регіонального розвитку. Кабінет Міністрів України. 2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-zminy-do-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku. (дата звернення: 18.08.2026).

УДК 005.745:004.9

Расулова Алла Миколаївна
к.е.н., доцент

Дмитрик Діана Іванівна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет (Україна)

PHYGITAL-МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ УЧАСНИКІВ В ІВЕНТ-ІНДУСТРІЇ

Phygital-модель, що походить від поєднання слів Physical і Digital, в івент-індустрії передбачає інтеграцію фізичного та цифрового досвіду в єдину екосистему [1]. Цифрові технології розширюють фізичну присутність учасників і забезпечують безперервну взаємодію. На відміну від традиційного гібридного формату, де онлайн-аудиторія переважно переглядає трансляцію, Phygital передбачає активну участь онлайн- та офлайн-відвідувачів через спільні цифрові інструменти, інтерактивні механіки та комунікаційні платформи [1, 2].

Поширенню Phygital-підходу сприяли втома користувачів від тривалого перебування в онлайн-середовищі, попит на персоналізований та імерсивний досвід [2], а також технологічна готовність сучасних майданчиків до використання IoT, AR/VR, Wi-Fi 6, RFID і NFC-рішень [3].

Фізична складова забезпечує безпосередню взаємодію учасників, формування довіри, емоційного зв'язку та професійних контактів [1]. Офлайн-простір також дає змогу залучати різні органи чуття через тактильну взаємодію, акустику, запахи, масштаб і просторову організацію локації.

Цифрова складова забезпечує масштабованість, інтерактивність і зручність [2, 3]. До основних технологій належать RFID- і NFC-браслети та бейджі для реєстрації, безконтактної оплати й обміну контактами [3], мобільні застосунки з навігацією та AR-підказками [2], цифрові інструменти взаємодії в реальному часі та онлайн-платформи для віддалених учасників.

AR дає змогу оживляти виставкові стенди, демонструвати 3D-моделі продукції та створювати тематичні квести. VR і метавсесвіти дозволяють створювати віртуальні локації для віддалених учасників. Інтерактивні проекції та 3D-меппінг перетворюють сцени й стіни на цифрові поверхні. Онлайн-опитування, вікторини та голосування забезпечують одночасну взаємодію онлайн- і офлайн-аудиторії.

Phygital-модель дає змогу масштабувати аудиторію без прямої залежності від місткості локації [1]. Захід, розрахований на 500 фізичних учасників, може додатково залучити тисячі онлайн-відвідувачів. Модель також створює нові джерела доходу: диференційовані квитки, спонсорство мобільного застосунку, брендовані AR-ефекти, рекламу у віртуальних фойє та партнерські інтеграції в цифрових зонах.

Для експонентів і спонсорів Phygital підвищує можливості для залучення потенційних клієнтів у фізичному та цифровому середовищах [3]. Контактні дані

можуть автоматично передаватися до CRM-систем, спрощуючи подальшу роботу з лідами.

Phygital-інструменти дають змогу аналізувати поведінку учасників і оцінювати ефективність окремих елементів події [3, 4]. Основними показниками є теплові карти локації, відвідуваність сесій, тривалість перебування, завантаження матеріалів, поставлені запитання та кількість взаємодій із партнерами, спікерами й іншими відвідувачами. Для збору даних використовуються Bluetooth-маяки (Beacons), Wi-Fi-трекінг, RFID-системи та сканувальні точки [3]. Ці дані допомагають змінювати програму, оптимізувати розміщення спонсорів і організовувати рух учасників.

Phygital-події дають можливість персоналізувати маршрут відвідувача [2, 4]. На основі даних реєстрації мобільний застосунок або система зі штучним інтелектом може формувати персональний розклад, рекомендувати сесії та активності [4]. AI-matchmaking аналізує професійні профілі, посади, сфери діяльності та цілі учасників і пропонує потенційно корисні знайомства [4].

Завдяки моделі On-Demand учасники можуть після завершення заходу користуватися записами виступів, презентаціями, дискусійними форумами та цифровою базою контактів. Це продовжує взаємодію з аудиторією після завершення фізичної частини події.

Впровадження Phygital-моделі потребує значних технологічних ресурсів: якісного звукового та відеообладнання, стабільного високошвидкісного інтернету, цифрової платформи й мобільного застосунку. Технічні збої, нестабільна робота застосунку або проблеми з онлайн-трансляцією можуть погіршити користувацький досвід. Персонал має бути підготовлений до роботи одночасно з фізичною та цифровою аудиторіями.

Важливим питанням є кібербезпека. Геолокаційні дані, контактна інформація та інші персональні відомості мають збиратися відповідно до вимог законодавства, зокрема GDPR [5]. Використання біометричних технологій та аналізу емоцій також потребує особливої уваги до приватності [5].

Подальший розвиток Phygital пов’язаний з інтеграцією штучного інтелекту [4]. Серед можливих рішень – автоматичний переклад і дублювання виступів у реальному часі та створення персоналізованих підсумків лекцій. Перспективним є просторове обчислення, яке за допомогою гарнітур змішаної реальності може створювати спільні тривимірні простори для віддалених і фізично присутніх учасників [2].

Phygital-модель поєднує фізичну взаємодію з масштабованістю, аналітичними можливостями та гнучкістю цифрових технологій [1]. Її ефективність залежить від узгодженої роботи фізичних і цифрових компонентів, персоналізації взаємодії, технічної стабільності та належного захисту даних.

Перелік використаних джерел

1. Skift Meetings (EventMB). How to Create a Phygital Strategy for Your Events. URL: https://meetings.skift.com/how-to-create-a-phygital-strategy-for-your-events/ (дата звернення: 18.09.2026).

2. Forbes Technology Council. Combining The Best Of Physical And Digital Events Through A 'Phygital' Experience. Forbes. URL: https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2021/04/16/combining-the-best-of-physical-and-digital-events-through-a-phygital-experience/ (дата звернення: 18.09.2026).

3. PCMA (Professional Convention Management Association). What Does 'Phygital' Mean for Events? URL: https://www.pcma.org/what-does-phygital-mean-for-events/ (дата звернення: 18.09.2026).

4. Journal of Business Research. Designing phygital experiences: A framework for hybrid event environments. ScienceDirect. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632200234X (дата звернення: 18.09.2026).

5. European Union. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation). EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj (дата звернення: 18.09.2026).

УДК 004.8:316.42

Рзаєв Дмитро Олександрович
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ ГАЛУЗЕВИХ ТА РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ

Сучасний розвиток суспільства супроводжується швидким поширенням цифрових технологій, які дедалі активніше впливають на економічні, соціальні та управлінські процеси. Однією з найбільш вагомих технологій цього напряму є штучний інтелект (ШІ). Якщо раніше його переважно розглядали як засіб автоматизації окремих операцій, то сьогодні ШІ використовується для аналізу великих обсягів даних, прогнозування, підтримки прийняття рішень, виявлення закономірностей та формування нових моделей взаємодії між людиною і цифровими системами.

У зв'язку з цим штучний інтелект доцільно розглядати не лише як окремий технологічний інструмент, а як один із чинників структурної трансформації галузевих та регіональних суспільних систем. Його вплив поступово виходить за межі автоматизації окремих процесів і поширюється на організацію праці, управління ресурсами, надання послуг, планування розвитку територій та прийняття стратегічних рішень.

Актуальність такого підходу пояснюється зростанням складності сучасних суспільних систем. Галузі та регіони функціонують в умовах значної кількості взаємопов'язаних факторів, постійних змін зовнішнього середовища, великих обсягів інформації та обмеженості ресурсів. За таких умов традиційні способи оброблення інформації та підготовки управлінських рішень не завжди дають змогу своєчасно реагувати на нові виклики. Використання технологій ШІ, своєю чергою, створює можливості для швидшого аналізу даних, виявлення прихованих взаємозв'язків та прогнозування можливих сценаріїв розвитку.

Трансформаційний вплив штучного інтелекту проявляється одночасно на кількох рівнях. На технологічному рівні він пов'язаний із розвитком цифрової інфраструктури, автоматизацією оброблення інформації та інтеграцією інтелектуальних сервісів. Економічний ефект може проявлятися через підвищення продуктивності, оптимізацію використання ресурсів та появу нових моделей створення вартості. В управлінській сфері ШІ розширює можливості моніторингу, прогнозування та підтримки прийняття рішень. Водночас соціальний аспект трансформації пов'язаний зі змінами характеру праці, появою нових професій і компетентностей, а також трансформацією способів надання послуг та взаємодії громадян з організаціями.

Разом із позитивними можливостями поширення ШІ створює і нові ризики. Серед них можна виділити низьку якість даних, порушення конфіденційності, кіберзагрози, алгоритмічні помилки, недостатню пояснюваність результатів

роботи окремих моделей та надмірну залежність від цифрової інфраструктури. Тому ефективність AI-трансформації не варто оцінювати лише за кількістю впроваджених технологічних рішень. Важливе значення має готовність конкретної системи до їх практичного використання.

Таку готовність можна оцінити за допомогою інтегрального показника готовності системи до AI-трансформації:

$$G_{AI} = w_1 T + w_2 D + w_3 H + w_4 M,$$

де T – рівень технологічної готовності системи, D – якість і доступність даних, H – рівень компетентностей персоналу, M – організаційна готовність до впровадження ШІ, w_1, w_2, w_3, w_4 – вагові коефіцієнти відповідних складових. При цьому: $w_1 + w_2 + w_3 + w_4 = 1$.

Для практичного використання всі складові показника можуть бути нормовані в межах від 0 до 1. Чим ближче значення G_A до 1, тим вищою є готовність системи до використання технологій штучного інтелекту. Низьке значення показника, навпаки, свідчить про необхідність попереднього розвитку цифрової інфраструктури, інформаційних ресурсів, кадрових компетентностей або організаційних механізмів.

Водночас сама готовність ще не гарантує позитивного результату. Не менш важливо оцінити, які саме зміни відбулися після впровадження технологій ШІ. Результативність може проявлятися у зростанні продуктивності, покращенні якості управлінських рішень і суспільних послуг, підвищенні здатності системи адаптуватися до змін та зміцненні її стійкості. З цією метою пропонується використовувати інтегральний показник трансформаційного ефекту:

$$T_{AI} = v_1 P + v_2 Q + v_3 A + v_4 S,$$

де P – приріст продуктивності, Q – підвищення якості управлінських рішень або суспільних послуг, A – підвищення адаптивності системи до змін зовнішнього середовища, S – підвищення стійкості системи, v_1, v_2, v_3, v_4 – вагові коефіцієнти відповідних показників. Для вагових коефіцієнтів виконується умова: $v_1 + v_2 + v_3 + v_4 = 1$. Перевага такого підходу полягає в тому, що він дає змогу оцінювати не сам факт використання ШІ, а реальні зміни, які відбулися в системі внаслідок його застосування. Наприклад, впровадження інтелектуальної системи прогнозування в регіональному управлінні саме по собі не може вважатися достатнім показником успішної трансформації. Її результативність доцільно оцінювати через конкретні зміни: підвищення точності прогнозів, скорочення часу підготовки рішень, ефективніше використання ресурсів або більш раннє виявлення проблемних тенденцій.

Важливим елементом оцінювання є також урахування ризиків. Навіть технологічно успішне рішення може мати обмежений ефект, якщо його використання супроводжується значними ризиками для системи. Тому кінцевий ефект AI-трансформації можна представити як:

$$E_{AI} = G_{AI} \cdot T_{AI} \cdot (1 - R),$$

де EAI – кінцевий ефект AI-трансформації, GAI – рівень готовності системи до використання ШІ, TAI – досягнутий трансформаційний ефект, R – інтегральний рівень ризиків використання ШІ, причому $0 \leq R \leq 1$. Дана залежність відображає

важливу особливість AI-трансформації: високий результат можливий лише тоді, коли система має достатню готовність до впровадження технології та реально отримує позитивні зміни від її використання. Одночасно зростання ризиків зменшує кінцевий ефект. Таким чином, цифрова трансформація на основі ШІ повинна передбачати не лише технологічне оновлення, а й розвиток даних, компетентностей, організаційних механізмів та системи безпеки.

Для галузевих систем ШІ може застосовуватися для прогнозування попиту, оптимізації ресурсів і виробничих процесів, виявлення несправностей та автоматизації аналітичної роботи, зокрема в транспорті — для оптимізації маршрутів, в енергетиці — для прогнозування споживання, а в соціальній сфері — для визначення потреб населення. Для регіональних суспільних систем ШІ дає змогу комплексно аналізувати дані про економіку, демографію, зайнятість, транспорт і соціальну сферу, виявляти взаємозв'язки між процесами, прогнозувати зміни та моделювати сценарії розвитку територій, що сприяє переходу до більш обґрунтованого й проактивного управління.У результаті ШІ може сприяти переходу від переважно реактивної моделі управління до проактивної, за якої управлінські рішення приймаються не лише у відповідь на вже наявні проблеми, а й з урахуванням прогнозованих змін. Це особливо важливо для регіонів, де рішення щодо інфраструктури, зайнятості, соціальних послуг та використання ресурсів мають довгострокові наслідки.

Окремим напрямом сучасної AI-трансформації є розвиток генеративного штучного інтелекту та агентних AI-систем. Генеративні моделі значно розширюють можливості роботи з неструктурованою інформацією. Вони можуть використовуватися для підготовки документів, аналітичних матеріалів, інформаційних повідомлень та інших видів контенту. Агентні системи, у свою чергу, дають змогу автоматизувати послідовність взаємопов'язаних операцій для досягнення певної мети.

Це поступово змінює роль штучного інтелекту в управлінських процесах. Якщо традиційні цифрові інструменти переважно виконують конкретну операцію у відповідь на запит користувача, то агентні системи потенційно можуть планувати послідовність дій і виконувати окремі завдання в межах заздалегідь визначених повноважень.

Водночас розширення автономності AI-систем потребує посилення механізмів контролю. Необхідно чітко визначати межі автономних дій, розподіляти відповідальність між людиною та алгоритмом, контролювати якість даних, проводити аудит результатів роботи моделей та забезпечувати належний рівень інформаційної безпеки. Особливо важливим це є для суспільних систем, де помилкове або необґрунтоване рішення може спричинити не лише економічні втрати, а й негативні соціальні наслідки.

Отже, перспективи використання технологій штучного інтелекту в галузевих та регіональних суспільних системах пов'язані не просто із заміною традиційних інформаційних технологій. Йдеться про формування нової моделі функціонування системи, в якій поєднуються дані, цифрова інфраструктура, AI-технології, людські компетентності та управлінські механізми.

При цьому ефективність такої моделі визначається не складністю чи технологічною новизною конкретного AI-рішення, а його здатністю забезпечувати реальні та вимірювані зміни. Такими змінами можуть бути підвищення продуктивності, покращення якості управлінських рішень і суспільних послуг, зростання адаптивності та підвищення стійкості системи.

Перелік використаних джерел

1. Jan, Z., Ahamed, F., Mayer, W., Patel, N., Grossmann, G., Stumptner, M., & Kuusk, A. (2023). Artificial intelligence for Industry 4.0: Systematic review of applications, challenges, and opportunities. Expert Systems with Applications, 216, 119456.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.119456.

2. Mithas, S., Chen, Z.-L., Saldanha, T. J. V., & de Oliveira Silveira, A. (2022). How will artificial intelligence and Industry 4.0 emerging technologies transform operations management? Production and Operations Management, 31(12), 4475–4487.
DOI: https://doi.org/10.1111/poms.13864.

3. Alejandro, J., et al. (2023). Artificial intelligence and firm-level productivity. Journal of Economic Behavior & Organization, 211, 188–205.
DOI: https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.05.008.

4. Dong, L., & Liu, Y. (2023). Frontiers of policy and governance research in a smart city and artificial intelligence: An advanced review based on natural language processing. Frontiers in Sustainable Cities, 5.
DOI: https://doi.org/10.3389/frsc.2023.1199041.

5. Artificial intelligence adoption in urban planning governance: A systematic review of advancements in decision-making, and policy making. (2025). Landscape and Urban Planning, 258, 105337. DOI: https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2025.105337.

УДК 338.43:332.1:005.21(477)

Рудик Наталія Василівна
к.е.н., доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЙОГО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ: ГАЛУЗЕВИЙ І РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІРИ

Стратегічне управління розвитком галузевих і регіональних суспільних систем спирається переважно на агреговану статистику, яка описує «середню» одиницю сукупності. Для агропродовольчого сектору України визначальним є саме розподіл ресурсів між видами діяльності та регіонами з ціллю фінансової безпеки сектору, тому мікрорівневий аналіз стає самостійним завданням інформаційного забезпечення управління. Тема набуває актувальності серед науковців та практиків в контектсі таких вимірів її проблематики: галузевий - через доведений причиново-наслідковий зв'язок фінансово-економічної безпеки та розвитку пріоритетних галузей, де зміцнення безпеки сільського, лісового й рибного господарства на 1 % дає приріст обсягів реалізованої продукції на 1,12 %, а прибутковість аграрних підприємств найсильніше залежить від інвестиційної та системно-структурної складових [1]; регіональний - через індикаторний підхід до оцінювання фінансової безпеки регіонів за блоками фінансового ринку, корпоративного сектору та публічних фінансів, який виявив нестабільну динаміку результуючого показника (0,68 у 2020 р. проти 1,47 у 2021 р.) і найтісніший зв'язок безпеки регіону саме з ринковим і корпоративним блоками [2]. Емпіричну базу для міжнародного зіставлення дає панельна модель з фіксованими ефектами за 2014-2024 рр., яка фіксує стійкий структурний розрив: інтегральний індекс фінансової стійкості аграрного сектору України становить близько 0,38 проти 0,54 у країнах ЄС, при вищому фінансовому левериджі (2,05 проти 1,42) і вдвічі нижчому рівні державної підтримки [3]. На мікрорівні ці макропропорції конкретизуються переліком керованих загроз - інфляційних коливань (26,6 % у 2022 р., 5,8 % у 2023 р., 12 % у 2024 р.), курсової нестабільності та вартості кредитних ресурсів - і набором інструментів їх мінімізації: диверсифікація діяльності й ринків збуту, страхування, резервний капітал, пільгове кредитування та цифровізація управлінських процесів [4]. Зовнішньоекономічний контур стратегічного управління розкривається через оцінку впливу аграрного виробництва на 8 з 11 індикаторів зовнішньоекономічної безпеки України, де критичними залишаються сировинна структура експорту та незбалансовані коефіцієнти покриття імпорту за окремими продовольчими групами [5].

Інформаційна база дослідження структурована на основі даних Державної статистичної служби України [6]. Вибірка склала 34 010 юридичних осіб з основними КВЕД за сферами діяльності сільське господарство, деревообробна промисловість, рибне господарство, які не перебувають у процесі припинення та

подали фінансову звітність за 2021-2025 роки. Для дослідження галузевого та регіонального виміру обрано коефіцієнт локалізації (LQ) обчислюється як відношення частки групи у виручці сукупності до її частки в кількості підприємств, представлене формуло 1:

$$LQ_j = \frac{\frac{V_j}{V}}{\frac{N_j}{N}} \quad (1)$$

де *V*j та *N*j – чистий дохід і кількість підприємств j-ї групи (сфери діяльності, виду діяльності за КВЕД або регіону); *V, N* – відповідні підсумки за галуззю.

Вибір цього показника зумовлений трьома факторами. По-перше, він відносний: і чисельник, і знаменник - частки в підсумках одного року, тому індекс не потребує дефлювання та зіставний у роки високої інфляції, коли динаміка абсолютних сум спотворена ціновим чинником. По-друге, він нормалізує внесок групи на її вагу, що робить порівнянними сукупності неспівмірного розміру - від 33 202 підприємств сільського господарства до 402 підприємств деревообробки, інші – рибне господарство. По-третє, база порівняння наявна для всіх одиниць за всі роки. Інтерпретація: LQ = 1 означає, що група формує таку частку доходу, яка відповідає її вазі за кількістю підприємств; LQ > 1 свідчить про великотоварний, капіталомісткий тип організації; LQ < 1 - про подрібнену структуру з переважанням дрібних виробників. Зміна LQ у часі показує напрям укрупнення або подрібнення сфери.

Фінансова безпека аграрного сектору охоплює три основні види діяльності, і за ними коефіцієнт виявляє стійку трирівневу структуру, незмінну впродовж усього періоду (табл. 1).

Таблиця 1 – Коефіцієнт локалізації за основними видами діяльності, 2021-2025 рр.

Сфера діяльності	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**Зміна 2021-2025, +/–**
Сільське господарство	1,02	1,01	1,01	1,02	1,02	0,00
Деревообробна промисловість	0,48	0,56	0,51	0,46	0,57	+0,09
Рибне господарство	0,12	0,12	0,16	0,14	0,13	+0,01

Джерело:розраховано автором на основі даних [6] та формули 1.

Сільське господарство, яке дає 97,6 % підприємств і 99,2 % доходу секції, має коефіцієнт, практично тотожний одиниці, - воно й задає середню одиницю галузі. Дві інші сфери є не просто малими, а організаційно подрібненими: підприємства деревообробної промисловості майже вдвічі, а рибного господарства - у сім-вісім разів за середню одиницю за співвідношенням доходу й кількості. Ці значення не змінилися за п’ять років, тобто це відображає сталу властивість організації, а не про кон’юнктурне коливання.

Регіональний зріз представлений в таблиці 2 розмежовує регіони провідного значення - Чернігівська (1,88), Київська і Черкаська (по 1,67), Вінницька (1,54) області - і помірного значення: Закарпатська (0,24), Миколаївська (0,39), Кіровоградська (0,49), Дніпропетровська (0,60). Ці значення напрочуд стабільні: Кіровоградська має LQ = 0,49 у кожному з п'яти років, Дніпропетровська - 0,58-0,62.

Таблиця 2 – Коефіцієнт локалізації аграрного сектору за регіонами, 2021-2025 рр.

Регіон	2021	2022	2023	2024	2025	Зміна 2021-2025, +/–
Вінницька	1,31	1,58	1,58	1,53	1,54	+0,23
Черкаська	1,58	1,83	1,83	1,76	1,67	+0,09
Київська	1,46	1,55	1,56	1,61	1,67	+0,21
Полтавська	0,92	0,95	1,03	0,98	0,93	+0,01
Чернігівська	2,09	1,75	1,82	1,90	1,88	-0,21
Дніпропетровська	0,60	0,58	0,62	0,59	0,60	0,00
Хмельницька	1,30	1,44	1,34	1,40	1,25	-0,05
Кіровоградська	0,49	0,49	0,49	0,49	0,49	0,00
Сумська	1,63	1,31	1,44	1,51	1,45	-0,18
Львівська	0,93	1,08	1,05	1,02	1,12	+0,19
Одеська	0,69	0,61	0,58	0,61	0,59	-0,10
Тернопільська	1,36	1,51	1,45	1,47	1,52	+0,16
м. Київ	2,80	2,79	2,69	2,20	2,45	-0,35
Харківська	1,11	0,74	0,80	0,85	0,88	-0,23
Миколаївська	0,41	0,31	0,37	0,40	0,39	-0,02
Житомирська	0,91	0,93	0,87	0,91	0,95	+0,04
Волинська	0,82	0,87	0,85	0,91	0,95	+0,12
Рівненська	1,07	1,21	1,09	1,00	1,12	+0,05
Івано-Франківська	0,76	0,89	0,76	0,74	0,80	+0,05
Чернівецька	0,56	0,61	0,44	0,46	0,48	-0,08
Запорізька	0,74	0,47	0,53	0,48	0,50	-0,24
Донецька	2,01	1,35	0,98	0,85	0,49	-1,52
Закарпатська	0,26	0,32	0,24	0,29	0,24	-0,02
Херсонська	1,78	0,34	0,34	0,49	0,35	-1,43
Луганська	0,55	0,29	0,14	0,12	0,11	-0,43
АР Крим	2,30	0,36	0,10	0,00	0,00	-2,30

Джерело:розраховано автором на основі даних [6] та формули 1.

Примітка. Регіон - за місцем державної реєстрації. Для АР Крим і Луганської області (2 та 10 підприємств).

Дане дослідженння відображає, що війна вплинула передусім на великотоварні сегменту. Донецька область втратила 1,52 пункти (з 2,01 до 0,49), Херсонська - 1,43 (з 1,78 до 0,35), в обох випадках скорочення відбулось вже у

2022 р.; Харківська опустилася нижче одиниці (з 1,11 до 0,88), Запорізька - з 0,74 до 0,50. В даних областях припинили роботу насамперед великі господарства, а вціліли дрібні, тому території змінили структурний тип. Зворотний рух відбувся лише на заході: Львівська перетнула одиницю у 2022 р. і досягла 1,12, Волинська зросла з 0,82 до 0,95. Найвищий коефіцієнт у м. Києва (2,45), але це реєстраційний ефект, адже тут зареєстровані управлінські компанії агрохолдингів, а не землекористувачі.

Практичні висновки випливають безпосередньо з діагностики. Групи з LQ значно нижче одиниці потребують інструментів кооперації та спільного доступу до збутової інфраструктури й техніки. Їх ключова проблема - це не брак виробників, а неспроможність дрібної одиниці досягти ефективного масштабу. Групи з високим LQ вимагають інвестиційних та антимонопольних інструментів локального рівня. Стабільність коефіцієнта свідчить, що структурний тип території є відносно стійкою характеристикою, тому LQ доцільно використовувати як регулярний індикатор у стратегічному плануванні поряд із показниками часток для забезпечення фінансової безпеки сектору. Стратегічне управління розвитком аграрного сектору має будуватися як дворівнева система - узгодження галузевих регуляторів (кредитна, боргова, інвестиційна складові безпеки) з регіональними механізмами фінансової спроможності територій, оскільки жоден із цих рівнів окремо не забезпечує стійкості сектору.

Перелік використаних джерел

1. Dmytryk, O., Vasyltsiv, T., Mulska, O., Lupak, R., Kunytska-Iliash, M., & Dybyna, M. (2024). Financial and economic security and development of priority sectors of the national economy Ukraine: Casual nexus empirical. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 4*(57), 301–316. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.57.2024.4443

2. Liakhovych, O., Dziurakh, Y., Kucher, A., Danko, T., Vilhutska, R., & Luchko, H. (2023). Security dimension of financial support for the sustainable development of Ukrainian regions. *European Journal of Sustainable Development, 12*(2), 245–261. DOI: https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n2p245

3. Kuzenko, T., Sablina, N., Voloschuk, M., Glushkov, O., Drugova, O., & Sherstyuk, O. (2026). The impact of geopolitical risks on the financial stability of the agricultural sector: A comparative analysis of Ukraine and the countries of the European Union. *Technology Audit and Production Reserves, 1*(4(87)), 98–107. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2026.353121

4. Pylypenko, D., Shevchenko, N., & Pylypenko, M. (2025). Economic risks of agricultural enterprises in Ukraine: Analysis of threats and mitigation strategies to ensure financial security. *Economic Forum, 15*(1), 58–73. DOI: https://doi.org/10.62763/ef/1.2025.58

5. Ivanov, R. V., & Hurtovyi, Y. V. (2023). Agricultural development management in the context of Ukraine's foreign economic security. *European Journal of Management Issues, 31*(3), 160–176. DOI: https://doi.org/10.15421/192314

6. Державна служба статистики України: набори відкритих даних. *Портал відкритих даних Data.gov.ua*. URL: https://data.gov.ua/organization/derzhavna-sluzhba-statystyky-ukrayiny (дата звернення: 05.09.2026).

УДК 351.862.4

Рябцев Геннадій Леонідович
д.н.д.у., професор
Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
Національний інститут стратегічних досліджень
(Україна)

КЛЮЧОВІ ПІДХОДИ ДО ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Енергетичний сектор України був і залишається однією з головних цілей ворога через своє стратегічне значення для економіки, оборони та життєзабезпечення населення. Масштаби загроз постійно зростають: російські війська вже застосовують під час однієї атаки понад 600 ракет і безпілотних літальних апаратів різних типів, поєднуючи повітряні удари з кібератаками.

За чотири роки війни зафіксовано понад 6000 атак на енергетичні об'єкти. В Україні майже не залишилося підстанцій, теплових і гідроелектростанцій, які б не зазнали пошкоджень. Прямі збитки енергетичного сектору й видобувної галузі досягли $24,8 млрд, економічні втрати – $88,2 млрд, а потреби у відновленні сектору оцінюються Світовим банком у $90,6 млрд [1].

Головний висновок, який випливає з досвіду останніх років, полягає в тому, що головною мішенню атак є вже не окремі електростанції чи підстанції, а здатність держави безперервно забезпечувати населення й економіку енергетичними ресурсами. Тому об'єктом державної політики має стати не лише захист інфраструктури, а й управління стійкістю всієї енергетичної системи.

Удари по об'єктах критичної інфраструктури спричинили як дефіцит потужності генерації, так і мережеві обмеження, коли електричну енергію неможливо передати від виробника до споживача. Це неодноразово призводило до вимушених обмежень постачання навіть за наявності достатніх обсягів генерації. Водночас головною загрозою залишається можливе порушення цілісності Об'єднаної енергетичної системи України. Втрата ключових вузлів магістральної мережі може ізолювати окремі регіони, порушити балансування енергосистеми та спричинити каскадні порушення в роботі об'єктів електро-, тепло- і водопостачання, транспорту, зв'язку та оповіщення про загрози.

З огляду на це, Україна має якнайшвидше перейти від політики відновлення окремих об'єктів до трансформації всієї енергетичної системи. Уряд уже затвердив Стратегію розвитку розподіленої генерації до 2035 року [2], реалізує програму інженерного захисту об'єктів паливно-енергетичного комплексу, а НКРЕКП ухвалила низку регуляторних рішень для підвищення стійкості енергосистеми. Проте темпи реалізації цих заходів стримуються нестачею фінансових ресурсів, накопиченням боргів, тривалими процедурами закупівель і приєднання до мереж, залежністю від імпортних постачань та недостатньою координацією між органами влади. Додатковими чинниками ризику стають

кадрова нестабільність і часті організаційні зміни в системі державного управління. Зміна керівників, реорганізація органів влади чи перегляд їхніх повноважень у період дії воєнного часу та в розпал підготовки до чергового опалювального сезону неминуче призводять до втрати інституційної пам'яті, затримок у прийнятті владних рішень, порушення координації та відтермінування реалізації вже розпочатих проєктів. За таких умов пріоритетом мають бути не «деякі питання оптимізації» системи управління [3], а забезпечення її неперервності, спадковості та спроможності реалізовувати визначені стратегічні завдання.

За таких умов недостатньо лише відновлювати пошкоджені об'єкти після кожної атаки. Державна політика має перейти від моделі постійного реагування на руйнування до системного управління енергетичною стійкістю. Йдеться не про відновлення довоєнної моделі енергетики, а про створення системи, здатної забезпечувати населення, економіку та сектор безпеки критично важливими товарами й послугами за будь-яких умов. Для цього необхідно відмовитися від переважно реактивної моделі управління, коли основними інструментами залишаються оперативні доручення та ситуативне реагування на вже реалізовані загрози. Такий підхід дозволяє вирішувати окремі поточні проблеми, але не усуває їхніх причин і не забезпечує довгострокового підвищення стійкості енергетичного сектору. Пріоритет має бути наданий стратегічному плануванню, прогнозуванню ризиків і превентивному управлінню, коли владні рішення ухвалюють до виникнення кризової ситуації, а не після її настання.

Першою складовою такої політики має стати *інфраструктурна стійкість*. Пріоритетного захисту потребують елементи, від яких залежить керованість і цілісність енергосистеми. Поряд із фізичним захистом необхідно розвивати резервні диспетчерські центри, мобільні підстанції, формувати стратегічні запаси особливо вразливого обладнання та забезпечувати спроможність громад підтримувати живлення критичної інфраструктури навіть в умовах масштабних руйнувань. При цьому поняття інфраструктурної стійкості має охоплювати не лише об'єкти електроенергетики. Дедалі частіше цілями російських ударів стають автозаправні станції, нафтобази та логістична інфраструктура постачання пального. Руйнування навіть окремих елементів цієї системи безпосередньо впливає на забезпечення сил оборони, аварійно-рятувальних служб, транспорту, аграрного сектору, а також автономних і резервних джерел живлення. Фактично паливна інфраструктура стає такою самою критичною складовою енергетичної безпеки, як магістральні електромережі чи потужності, адже без її функціонування неможливе відновлення електропостачання, робота резервної генерації та забезпечення мобільності сектору безпеки й оборони. Тому поряд із захистом об'єктів енергетики держава має забезпечити формування розосередженої мережі легальних резервних точок постачання пального, здатної зберігати працездатність навіть після втрати окремих об'єктів.

Другим напрямом є *операційна стійкість*, що визначає здатність енергетичної системи підтримувати безперервне функціонування навіть за умов одночасної втрати окремих електростанцій, мережевих об'єктів або центрів управління. Вона передбачає прискорений розвиток розподіленої генерації,

високоманеврової потужності, систем зберігання енергії та локальних систем. Водночас ефективність цих рішень залежить від розвитку сучасних «розумних» мереж, які забезпечують автоматичне балансування та інтеграцію нових джерел генерації. Не менш важливим є впровадження механізмів управління попитом, коли споживачі стають активними учасниками балансування енергосистеми.

Третім елементом є *ресурсна стійкість*. Йдеться не лише про фізичну наявність енергетичних ресурсів, а й про здатність ринку своєчасно доставляти їх споживачам, профінансувати закупівлю, забезпечити резервування та швидко компенсувати втрати інфраструктури. Однак хронічна взаємна заборгованість на ринках електричної енергії вже перетворилася на один із ключових ризиків для енергетичної безпеки. Збереження спеціальних механізмів тарифо- та ціноутворення, які дозволяють окремим категоріям суб'єктів господарювання оплачувати спожите не повністю або із суттєвими затримками, позбавляє енергетичні компанії обігових коштів і підриває їхню інвестиційну спроможність. Тому реформування фінансової моделі ринку є не менш важливим, ніж відновлення пошкоджених об'єктів.

Водночас ресурсна стійкість передбачає й забезпечення неперервного доступу до пального в умовах воєнних загроз. Чинна регуляторна модель, сформована переважно для мирного часу, не завжди дозволяє швидко створювати нові легальні точки відпуску нафтопродуктів після руйнування наявної інфраструктури. Тому необхідно запровадити диференційовані регуляторні режими для різних територій і категорій операторів, спростити відкриття резервних та мобільних заправних пунктів у прифронтових громадах, забезпечити водночас повний контроль за походженням пального, його якістю, безпечним зберіганням і жорстку відповідальність за порушення. Метою має стати не дерегуляція ринку як така, а формування легальної, конкурентної, розосередженої та контрольованої системи постачання нафтопродуктів, здатної функціонувати навіть за умов систематичних ударів по логістичній інфраструктурі.

Четвертою складовою є *інституційна стійкість*, ключовим елементом якої є передбачуваність державної політики. Для енергетичного сектору не менш небезпечними, ніж зовнішні удари, можуть бути внутрішні управлінські потрясіння, якщо вони порушують неперервність ухвалення владних рішень або реалізації вже розпочатих програм. Масштаб трансформації потребує узгоджених дій центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, операторів енергетичної інфраструктури та суб'єктів господарювання. За відсутності єдиної технічної політики окремі корпоративні рішення можуть призвести до фрагментації енергетичних систем. Тому Міністерство енергетики України має виконувати роль координатора довгострокової трансформації галузі.

Інституційна стійкість також передбачає стабільність системи державного управління. Під час війни та підготовки до проходження осінньо-зимового періоду пріоритетами мають стати збереження професійних управлінських команд і послідовність реалізації політики. Будь-які масштабні кадрові чи організаційні зміни мають здійснюватися, лише коли вони не створюють додаткових ризиків для функціонування енергетичної інфраструктури та не перешкоджають виконанню вже затверджених стратегічних програм.

П’ятим компонентом є *суспільна стійкість*. Досвід попередніх зим засвідчив, що результативність владних рішень значною мірою залежить від готовності громад діяти в умовах кризи. Саме з цією метою рішенням РНБО України започатковано розроблення та реалізацію комплексних планів енергетичної стійкості регіонів та окремих міст, що передбачають захист критичної інфраструктури, розвиток розподіленої генерації, автономних і резервних джерел живлення, а також місцевих теплових мереж [4]. Не менш важливою є довіра суспільства до органів влади. Своєчасне інформування населення, прозорість рішень і зрозумілі правила поведінки під час енергетичних криз безпосередньо впливають на стійкість енергосистеми, зменшуючи панічний попит і сприяючи ефективному управлінню споживанням.

Отже, стратегічною метою державної політики має стати не відновлення довоєнної моделі енергетики, а побудова системи, здатної функціонувати в умовах тривалої війни та інших криз [5]. Її дієвість визначатиметься не кількістю відновлених електростанцій чи кілометрів ліній електропередачі, а здатністю безперервно забезпечувати населення, економіку й сектор безпеки енергетичними ресурсами та критично необхідними послугами незалежно від масштабів зовнішніх загроз. Саме взаємопов’язані інфраструктурна, операційна, ресурсна, інституційна та суспільна складові стійкості мають стати фундаментом нової архітектури енергетичної безпеки України.

Перелік використаних джерел

1. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025 (English). Washington, D.C. : World Bank Group. URL: http://documents.worldbank.org/curated/en/099022026094036395

2. Про схвалення Стратегії розвитку розподіленої генерації на період до 2035 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2026 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 лип. 2024 р. № 713-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/713-2024-%D1%80#Text

3. Деякі питання оптимізації системи центральних органів виконавчої влади : постанова Кабінету Міністрів України від 17 лип. 2026 р. № 963. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/963-2026-%D0%BF#Text

4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 3 березня 2026 року «Щодо Комплексних планів стійкості регіонів та окремих міст» : Указ Президента України від 14 бер. 2026 р. № 239/2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/239/2026#Text

5. Енергетична безпека України: перспективна модель управління ризиками : монографія / [О. М. Суходоля, Ю. М. Харазішвілі, Г. Л. Рябцев] ; за ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2023. 152 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-book.2023.01

УДК 351.746:352(477)

Свічкар О. І.
викладач кафедри командно-штабної підготовки,
Національна академія Національної гвардії України

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Питання розвитку регіональних систем забезпечення громадської безпеки сьогодні набуває особливого значення в контексті майбутнього післявоєнного відновлення України. Регіональні системи, що об'єднують органи місцевого самоврядування, територіальні підрозділи Національної поліції, Національної гвардії України та служби цивільного захисту, є складовою частиною загальної системи галузевих і регіональних суспільних відносин, яка має гнучко реагувати на нові виклики безпекового середовища. Досвід ведення бойових дій та масштабної руйнації інфраструктури окремих регіонів свідчить, що централізована модель управління безпекою вже не повністю відповідає потребам територіальних громад, а тому потребує суттєвого переосмислення.

Регіональна система забезпечення громадської безпеки відрізняється від загальнодержавної тим, що враховує специфіку конкретної території – рівень демографічного навантаження, стан критичної інфраструктури, наближеність до лінії зіткнення чи державного кордону, а також ресурсну спроможність місцевої влади. У післявоєнний період ця специфіка значно посилюється: одні регіони потребуватимуть відновлення довіри населення до органів правопорядку після окупації, інші – розбудови системи безпеки з нуля на звільнених територіях, треті – адаптації наявних структур до масового повернення населення та відновлення економічної діяльності.

Тенденцією розвитку регіональних систем громадської безпеки є децентралізація безпекових функцій за одночасного збереження централізованої координації. Відповідно до концепції національної системи стійкості, схваленої рішенням Ради національної безпеки і оборони України, формування спроможностей запобігання загрозам та реагування на них має здійснюватися на державному, регіональному та місцевому рівнях одночасно [1]. Це означає, що регіональні органи влади отримують дедалі більше повноважень і відповідальності за стан безпеки на своїй території, тоді як центральні органи забезпечують методичне керівництво, стандартизацію підходів та розподіл ресурсів.

Посилення міжвідомчої взаємодії на регіональному рівні. Закон України «Про національну безпеку України» визначає громадську безпеку та цивільний захист як окремі сфери, що потребують узгодженої державної політики [2]. На практиці це означає, що ефективність регіональної системи безпеки дедалі більше залежить не від можливостей окремого відомства, а від здатності органів Національної поліції, Національної гвардії, служби цивільного захисту та органів

місцевого самоврядування діяти як єдиний механізм – з чіткими протоколами взаємодії, спільними ситуаційними центрами та узгодженим плануванням.

Особливої актуальності саме в контексті післявоєнного відновлення, є необхідність відновлення функцій охорони громадської безпеки на звільнених і деокупованих територіях. У таких регіонах органи правопорядку мають одночасно виконувати завдання з розмінування та убезпечення території, протидії злочинності, що зросла в умовах відсутності контролю, та відновлення довіри населення до держави. Це вимагає від Національної гвардії України розроблення окремих підходів до організації служби в межах регіональних систем безпеки, що відрізняються від типових моделей мирного часу.

Серед пріоритетів розвитку регіональних систем громадської безпеки особливе місце посідає підготовка кадрового потенціалу, здатного ефективно діяти в умовах невизначеності та підвищеного ризику. Кар'єрне зростання військовослужбовця має враховувати не лише вислугу років, а і реальну готовність виконувати завдання на новій посаді, зокрема в умовах регіональної специфіки [3]. Формування регіональних систем безпеки без відповідного кадрового забезпечення залишається лише організаційною конструкцією, позбавленою практичної спроможності.

Іншим важливим пріоритетом є розвиток матеріально-технічної бази регіональних підрозділів – створення сучасних ситуаційних центрів моніторингу, оснащення підрозділів засобами зв'язку та спостереження, що відповідають масштабу завдань конкретного регіону. Без модернізації технічної складової регіональні системи безпеки не зможуть повною мірою реалізувати переваги децентралізованого підходу, оскільки прийняття рішень на місцях вимагає повноти та своєчасності інформації про обстановку.

Отже, розвиток регіональних систем забезпечення громадської безпеки в умовах післявоєнного відновлення України має ґрунтуватися на поєднанні децентралізації повноважень із централізованою координацією, посиленні міжвідомчої взаємодії на території громад, відновленні безпекового середовища на деокупованих територіях, а також системній підготовці кадрів і модернізації технічної бази. Лише комплексне врахування цих тенденцій та пріоритетів дозволить сформувати регіональні системи громадської безпеки, спроможні ефективно функціонувати в умовах повоєнної трансформації українського суспільства.

Перелік використаних джерел

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021.

2. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII.

3. Бєлай С.В., Буряк І.О. Теоретичні засади вдосконалення кар'єрного зростання військовослужбовців Національної гвардії України. Честь і закон. 2024. № 2 (89). С. 14–20.

УДК 339.92:004.9(477:497.2)

Severchenko Melaniia Oleksiivna
Bachelor's degree student, Educational Programme
"Management of Organizations and Administration"
Ukrainian State University of Railway Transport
(Ukraine)

Hromova Olena Volodymyrivna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Ukrainian State University of Railway Transport
(Ukraine)

DIGITAL TRANSFORMATION OF INDUSTRY AS A DRIVER OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS BETWEEN UKRAINE AND BULGARIA

Digital transformation is reshaping international economic relations by changing both production technologies and the way firms coordinate with foreign suppliers, customers and industrial partners. Cloud platforms, artificial intelligence, the industrial Internet of Things and data analytics reduce information delays, improve planning and facilitate the coordination of production located in different countries. A firm's digital maturity therefore increasingly affects its capacity to participate in cross-border production networks.

For Ukraine, this issue has a clear practical dimension. Industrial recovery and deeper integration with the European market will require the modernization of enterprises and stronger links with EU production networks, which makes the experience of countries such as Bulgaria particularly relevant.

Bulgaria has made visible progress in digital infrastructure, yet the uptake of advanced technologies by businesses remains uneven. The European Commission's 2026 Digital Decade Country Report notes that SME digitalisation is still among the lowest in the EU, while the use of AI, cloud services and data analytics remains limited [1]. At the same time, Bulgaria benefits from extensive fibre coverage, a dynamic ICT sector and growing participation in European technology initiatives. This combination illustrates a situation in which infrastructure is developing faster than the digital transformation of a considerable share of firms.

For international economic relations, such differences matter because firms with comparable levels of digital readiness can integrate information systems, coordinate orders and exchange production data more easily. A wide technological gap between partners increases the risk of duplicated operations, slower information processing and incompatible data flows.

Research on international business shows that Industry 4.0 technologies increasingly influence firms' internationalisation. Their application supports digitally coordinated value chains, global project management, smart manufacturing and new forms of cross-border governance [2]. These effects are particularly relevant in

industries where production depends on multiple suppliers, complex logistics and continuous exchange of technical information.

A simple supply-chain example demonstrates the managerial effect. If a Ukrainian enterprise supplies components to a Bulgarian manufacturer, a delay in production can be reflected in the partner's digital system before the shipment is dispatched. The receiving firm can then revise its production schedule, logistics arrangements or the volume of the next order. When the same information is exchanged through separate emails, spreadsheets and telephone calls, response time increases and inconsistencies become more likely.

Digital transformation therefore changes the content of managerial work. For an enterprise engaged in international business, the relevant question is not how much software or equipment has been purchased, but whether digital solutions connect procurement, production, logistics, quality control and communication with counterparties.

The issue is particularly important for small and medium-sized industrial enterprises, where digital modernisation is constrained by finance, skills and managerial capacity. Evidence from exporting manufacturing SMEs shows that successful digital transformation depends on combinations of technological readiness, organisational capabilities and the external environment rather than on a single technological factor [3]. A new information system will have a limited effect if staff lack the required competencies or if business processes remain poorly coordinated.

For Ukrainian-Bulgarian economic cooperation, several practical areas can be identified: digital coordination of supply chains, joint production projects, platforms for finding industrial partners, data exchange on component requirements and participation in European digital innovation ecosystems. The Bulgarian case is useful not as a model to be copied, but as an example of gradual business digitalisation within the common regulatory and technological environment of the EU.

From a management perspective, the central issue is interoperability rather than the isolated adoption of individual technologies. Cross-border cooperation requires compatible data standards, predictable digital workflows and clear responsibility for updating shared information. These arrangements can reduce coordination costs and help firms respond faster to disruptions in supply, demand or transport. For Ukrainian companies seeking stronger integration with EU partners, the ability to operate within such digital routines may become an increasingly important condition of long-term industrial cooperation.

Digitalisation may also strengthen the competitiveness of manufacturing firms by changing how value is created and delivered. Recent research links digital transformation in manufacturing with business model innovation and competitive advantage [4]. In international markets, this may translate into shorter order fulfilment times, more accurate cost management, faster adaptation to customer requirements and more stable coordination with foreign partners.

At the same time, industrial digitalisation is unlikely to proceed uniformly. Large companies have greater resources for integrated information systems, whereas smaller manufacturers often begin with electronic document management, cloud services, order management or digital monitoring of selected operations. From a management

perspective, the sequence of change is therefore important: firms should first identify processes where digital tools can produce a measurable effect on international cooperation and only then extend them to other areas.

For Ukraine, the Bulgarian experience also underlines that infrastructure alone does not guarantee a high level of business digitalisation. The economic effect depends on managerial redesign, staff competencies and the ability of enterprises to integrate technology into day-to-day decision-making. These conditions will be important during the renewal of Ukraine's industrial base and its deeper inclusion in European production networks.

Thus, the digital transformation of industry can be viewed as one of the factors supporting closer production and economic cooperation between Ukraine and Bulgaria. Its practical contribution lies in faster data exchange, better supply-chain coordination, fewer information gaps and more predictable interaction between firms. Further progress will depend on whether enterprises combine technological investment with managerial change, workforce development and the search for new forms of international partnership.

References

1. European Commission. Bulgaria's 2026 Digital Decade Country Report. Brussels: European Commission, 2026.

2. Sahoo S., Kumar S., Mukherjee D., Kraus S., Dabić M., Mahto R. V. Internationalization via Industry 4.0 technologies: application areas and future roadmap for international business. Management Review Quarterly. 2025. Vol. 75. P. 3443-3470. DOI: 10.1007/s11301-024-00459-4.

3. N'Dri A. B., Su Z. Successful configurations of technology-organization-environment factors in digital transformation: Evidence from exporting small and medium-sized enterprises in the manufacturing industry. Information & Management. 2024. Vol. 61, No. 7. Article 104030. DOI: 10.1016/j.im.2024.104030.

4. Zheng S., Zhou Y. Digital Transformation and Competitive Advantage in Manufacturing: The Role of Business Model Innovation. Economies. 2025. Vol. 13, No. 7. Article 209. DOI: 10.3390/economies13070209.

УДК 656.07:005.336.3

Северченко Неоніла Олексіївна
здобувачка вищої освіти за першим (бакалаврським) рівнем
за освітньою програмою «Транспортний сервіс та логістика»
Український державний університет залізничного транспорту
(Україна)

Сторожилова Уляна Леонідівна
кандидат економічних наук, доцент
Український державний університет залізничного транспорту
(Україна)

КЛІЄНТООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ

Питання якості транспортно-логістичного обслуговування останніми роками все частіше розглядається у взаємозв'язку з клієнтоорієнтованістю діяльності транспортних підприємств. Поняття клієнтоорієнтованості давно використовується у менеджменті та сфері послуг, однак у транспортній діяльності воно має певну специфіку, обумовлену тривалістю перевезень, участю декількох суб'єктів та залежністю кінцевого результату від послідовності виконання операцій. Клієнт у цьому випадку оцінює весь процес співпраці з перевізником, починаючи від погодження умов і завершуючи отриманням вантажу та остаточними розрахунками.

Швидкість доставки при цьому не завжди є вирішальним критерієм. Для замовника можуть мати не менше значення регулярність перевезень, стабільність погоджених умов, доступність інформації або своєчасне повідомлення про зміну графіка [2; 3].

Звернемося до звичайної для транспортної практики ситуації. Підприємство передало вантаж перевізнику, погодило строк доставки і відповідно до нього організувало роботу складу або подальше відвантаження продукції. Якщо перевезення затримується на декілька годин, сама затримка іноді створює менше труднощів, ніж відсутність достовірної інформації про новий час прибуття. Підприємству доводиться змінювати графік роботи персоналу, переносити приймання вантажу, попереджати контрагентів, коригувати наступні операції. У результаті одна інформаційна прогалина може спричинити додаткові витрати вже за межами безпосереднього процесу перевезення.

Клієнтоорієнтованість за таких умов виходить за межі звичайної комунікації з менеджером. Замовнику потрібні передбачуваний результат, реалістичний строк доставки і зрозумілий порядок дій у випадку відхилення від погоджених умов.

У дослідженнях логістичного сервісу до характеристик його якості відносять операційну та інформаційну складові, характер персональної взаємодії і здатність адаптувати послугу до потреб клієнта [3]. Для транспортної сфери

співвідношення цих характеристик залежить від виду перевезення, вантажу та маршруту. Дослідження вантажних залізничних перевезень також підтверджують зв'язок параметрів транспортного сервісу із задоволеністю вантажовідправників та експедиторів [1]. Для регулярних великих відправлень вагомими будуть стабільність графіка і прогнозованість прибуття, тоді як у термінових перевезеннях зростає значення швидкості погодження заявки та можливості змінити маршрут.

Відрізняються і проблемні ділянки обслуговування. У вагонних перевезеннях значення мають подача рухомого складу, станційні операції та інформація про просування вагонів, у контейнерних перевезеннях зростає роль терміналів і координації операторів. Автомобільні перевезення більш чутливі до дорожніх умов і черг на кордоні, а у мультимодальному сполученні затримка на одному етапі здатна порушити графік наступного виду транспорту.

Для аналізу подібних ситуацій доцільно використовувати поняття клієнтського шляху. У транспортно-логістичному обслуговуванні він охоплює період від першого звернення замовника до завершення розрахунків і, за необхідності, врегулювання претензій.

Усередині цього процесу клієнт погоджує вартість і строки, передає відомості про вантаж, оформлює документи, контролює перебіг перевезення та отримує інформацію про прибуття. Значна частина таких контактів майже не привертає уваги, поки все відбувається відповідно до плану. Ситуація змінюється після виникнення затримки, зміни маршруту або іншого відхилення. Тоді вже оцінюється швидкість повідомлення про проблему, достовірність пояснень, реалістичність нового строку та виконання повторно погоджених умов.

Помітні зміни у характер взаємодії з клієнтом внесла цифровізація транспортно-логістичного обслуговування. Електронні заявки, особисті кабінети, онлайн-розрахунок вартості, електронні документи та відстеження вантажу поступово входять до звичайної практики транспортних і логістичних компаній [2].

Проте наявність цифрового сервісу сама по собі ще мало говорить про його практичну цінність. Відображення місцезнаходження вантажу на карті створює певну інформаційну прозорість, але замовнику часто потрібна відповідь на інше питання, а саме коли вантаж прибуде. Якщо підприємство завчасно отримує повідомлення про затримку на декілька годин, воно може змінити роботу складу, перенести подальше відвантаження або попередити покупця. За відсутності прогнозу навіть досить детальні дані про поточне місцезнаходження вантажу можуть мати обмежену користь. Відтак, цифровий сервіс доцільно оцінювати і за тим, наскільки отримана інформація допомагає клієнту приймати подальші рішення.

Розвиток цифрового обміну транспортною інформацією закріплюється і на рівні європейського регулювання. Регламент ЄС 2020/1056 щодо електронної інформації про вантажні перевезення визначає умови електронного обміну регуляторною інформацією між економічними операторами та компетентними органами [4]. Для українських підприємств відповідний напрям пов'язаний з інтеграцією до європейського транспортного простору та узгодженням інформаційних процедур.

Окремою проблемою залишається оцінювання якості транспортно-логістичного обслуговування. Підприємства традиційно контролюють обсяг перевезень, тривалість технологічних операцій, використання рухомого складу, доходи та витрати. Для внутрішнього управління такі показники необхідні, однак клієнта цікавлять фактичний строк прибуття вантажу, дотримання погодженої вартості, доступність інформації та поведінка перевізника у випадку затримки.

Тому виробничі та економічні показники доцільно доповнювати характеристиками, що відображають результат з позиції клієнта. У сучасних дослідженнях якості транспортного сервісу використовуються своєчасність доставки, економічність, безпека та оперативність реагування [5]. На рівні окремого підприємства до них можна додати середній час відповіді на звернення, частоту зміни вартості після погодження умов, тривалість розгляду претензій та частку випадків, коли клієнта повідомили про затримку до його власного звернення.

Ще одним орієнтиром може бути повторне звернення клієнта. Емпіричні дослідження підтверджують зв’язок між задоволеністю логістичним сервісом і наміром повторно користуватися послугами того самого постачальника [3].

Проте повторне замовлення не слід безпосередньо ототожнювати з високою якістю сервісу. На вибір перевізника впливають тариф, географія маршруту, доступність альтернативних пропозицій, специфіка вантажу та сформовані договірні відносини. Тому стабільність клієнтської бази має розглядатися разом з іншими характеристиками обслуговування.

У цілому клієнтоорієнтоване управління транспортно-логістичним обслуговуванням передбачає виявлення ділянок, на яких замовник найчастіше стикається із затримкою, нестачею інформації або невизначеністю щодо подальших дій. Частина таких проблем виникає ще до початку фізичного переміщення вантажу, інші проявляються під час доставки або після її завершення. Повторні запити щодо місцезнаходження вантажу, тривале погодження документів та несвоєчасне повідомлення про зміну строків можуть суттєво погіршити сприйняття послуги навіть тоді, коли саме перевезення у підсумку виконано.

Відтак, оцінювання якості транспортно-логістичного обслуговування доцільно проводити з урахуванням усього клієнтського шляху. Дотримання погоджених строків, передбачуваність вартості, доступність достовірної інформації, своєчасність комунікації та зрозумілі дії перевізника у випадку відхилення від плану формують той результат, який безпосередньо сприймає замовник. Поєднання цих характеристик з виробничими та економічними показниками дозволяє точніше визначати проблемні ділянки обслуговування та відповідні напрями управлінських рішень.

Перелік використаних джерел

1. Muni M. S. H., Khan M. M. R., Zafri N. M., Chowdhury M. M. H. Relationships between service quality and customer satisfaction in rail freight transportation: A structural equation modeling approach. *Journal of Rail Transport Planning & Management*. 2024. Vol. 32. 100485. DOI: 10.1016/j.jrtpm.2024.100485.

2. Yang Q., Wang Z.-S., Feng K., Tang Q.-Y. Investigating the crucial role of logistics service quality in customer satisfaction for fresh e-commerce: A mutually validating method based on SERVQUAL and service encounter theory. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2024. Vol. 81. 103940. DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.103940.

3. Lin X., Al Mamun A., Yang Q., Masukujjaman M. Examining the effect of logistics service quality on customer satisfaction and re-use intention. *PLOS ONE*. 2023. Vol. 18, No. 5. e0286382. DOI: 10.1371/journal.pone.0286382.

4. Regulation (EU) 2020/1056 of the European Parliament and of the Council of 15 July 2020 on electronic freight transport information. *Official Journal of the European Union*. 2020. L 249. P. 33–48.

5. Aulin V., Liashuk O., Mironov D., Staliński P., Rutkowski M., Lysenko S. Management-Oriented Assessment of Transport Service Quality Using Logistics Monitoring System and Harrington's Desirability Function in Support of SDG 9. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 17. 7837. DOI: 10.3390/su17177837.

Сидорко Валерія Сергіївна
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання,
освітня програма «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

науковий керівник: **Овсієнко О. В.**
к. е. н., доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

ПРІОРІТЕТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ

Сучасна архітектура регіональних ринків фінансових послуг перебуває в стані перманентної трансформації, зумовленої макроекономічною нестабільністю, безпековими ризиками та динамічними змінами регуляторних вимог з боку Національного банку України. За таких умов традиційні, жорстко детерміновані моделі планування виявляються недостатньо адаптивними до швидких змін зовнішнього середовища. Для небанківських фінансових установ здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища стає базовим чинником збереження ринкових позицій та забезпечення капіталізації.

Метою дослідження є визначення пріоритетів управління стратегічним розвитком небанківських фінансових установ в умовах інтенсивної трансформації регіональних ринків.

Регіональні ринки фінансових послуг України сьогодні демонструють значну асиметрію: змінюється географія та обсяги клієнтського попиту, посилюється конкуренція у сфері готівкових та безготівкових операцій, а також зростає регуляторне навантаження. Управління стратегічним розвитком небанківських фінансових установ за таких обставин має базуватися на принципах адаптивності – здатності системи вчасно й адекватно змінювати параметри функціонування мережі та розподілу фінансових ресурсів у відповідь на виклики середовища [1, с. 78].

З огляду на це, ефективну модель управління стратегічним розвитком небанківської фінансової установи, на нашу думку, доцільно будувати, спираючись на такі принципи:

– динамічний моніторинг кон'юнктури регіональних ринків (відстеження коливань попиту, міграційних потоків населення та активності конкурентів у конкретних областях);

– гнучкість операційного потенціалу (можливість швидкого перерозподілу ліквідності між структурними підрозділами та оптимізації витрат на утримання мережі);

– цифровізація контуру управління (використання внутрішніх автоматизованих систем та аналітики реального часу для швидкого прийняття рішень щодо управління фінансовими ризиками).

Реалізація адаптивної стратегії небанківської фінансової установи відбувається під впливом низки викликів трансформації регіональних ринків, що зумовлюють відповідні наслідки для бізнесу та потребують стратегічного реагування (табл. 1).

Таблиця 1 – Виклики трансформації регіональних ринків та напрями стратегічного реагування бізнесу

Виклики трансформації регіональних ринків	Наслідки для бізнесу	Напрями стратегічного реагування
Посилення регуляторних вимог	Зміна правил ліцензування, посилення вимог до капіталу	Модернізація системи комплаєнс-контролю, превентивний аудит
Асиметрія регіонального попиту	Нерівномірна завантаженість мережі відділень у різних областях	Сценарне моделювання географічного розширення або згортання точок
Інфраструктурні та кіберризики	Ризики збоїв зв'язку, загрози безпеці операційних даних	Модернізація ІТ-інфраструктури, перехід до хмарних рішень та посилення автономності критичних систем

Джерело: складено автором

Зважаючи на галузеву специфіку небанківських фінансових установ, пріоритетними напрямами вдосконалення управління стратегічним розвитком мають стати:

– перехід до сценарного планування (розробка альтернативних моделей розвитку компанії – оптимістичного, базового, кризового – залежно від коливань макроекономічних показників [1, с. 82]);

– оптимізація та цифрова трансформація бізнес-процесів (автоматизація обліку та контролю фінансових операцій для скорочення часу прийняття управлінських рішень);

– формування адаптивної організаційної культури (підвищення кваліфікації персоналу регіональних відділень, делегування повноважень керівникам філій для прискорення реагування на локальні ринкові зміни).

Таким чином, пріоритети управління стратегічним розвитком небанківських фінансових установ в умовах трансформації регіональних ринків мають бути зосереджені на підвищенні операційної адаптивності, розвитку сценарного планування, цифровізації управлінських процесів та забезпеченні гнучкого управління ресурсами. Це створює передумови не лише для мінімізації втрат від регіональних дисбалансів, а й для своєчасного використання нових ринкових можливостей.

Перелік використаних джерел

1. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. / за ред. В. О. Василенко. Київ: ЦУЛ, 2021. 400 с.

УДК 351.74:159.9](477)"364"

Скляр Олександр Сергійович
доктор філософії за спеціальністю 011 “Освітні, педагогічні науки”,
доцент кафедри тактико-спеціальної підготовки
Харківський національний університет внутрішніх справ
майор поліції (Україна) ORCID ID: 0000-0002-6179-3329

Іванчо Ігор Сергійович
курсант 4-го курсу групи ННІЗ-23-404 Пс
Харківського національного університету внутрішніх справ
рядовий поліції (Україна)

Зосим Руслана Сергіївна
старший інспектор з особливих доручень відділу супроводження інформаційної
підсистеми розшукового призначення управління інформаційно-аналітичної підтримки ГУНП в Харківській області, майор поліції (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ В УМОВАХ СУЧАСНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

В умовах воєнного стану та трансформації безпекового середовища діяльність працівників Національної поліції України характеризується значним рівнем психоемоційного навантаження та постійним впливом стресогенних факторів. Поліцейські дедалі частіше залучаються до виконання службових завдань в умовах безпосередньої загрози життю і здоров’ю, ракетних атак, терористичних загроз, наслідків бойових дій та інших небезпечних ситуацій. За таких умов ефективність правоохоронної діяльності визначається не лише рівнем професійних знань і тактичних навичок, а й психологічною готовністю особового складу до дій в умовах невизначеності, дефіциту часу та високого ризику.

Зміна характеру сучасних безпекових викликів зумовлює необхідність удосконалення підходів до професійної підготовки працівників поліції. Психологічну готовність поліцейського до виконання службових завдань доцільно розглядати не лише як індивідуальну характеристику особистості, а і як складову кадрового потенціалу правоохоронної системи. Здатність працівника контролювати власний психоемоційний стан, швидко оцінювати ситуацію та приймати обґрунтовані рішення під впливом стресу безпосередньо впливає на якість виконання службових функцій, ефективність підрозділів та загальну спроможність правоохоронної системи реагувати на кризові ситуації.

Аналіз наукових досліджень свідчить про необхідність системного розвитку психологічної підготовки працівників поліції. Андрієнко С. С. наголошує на зростанні значення психологічної стійкості та готовності правоохоронців діяти в екстремальних умовах, а також на необхідності розвитку самоконтролю, управління емоціями, стресостійкості та здатності приймати рішення під тиском [1]. Papazoglou K. та Tuttle B. M. звертають увагу на ризики професійної

психологічної травматизації поліцейських і необхідність формування навичок подолання стресу, психологічної самодопомоги та отримання своєчасної професійної підтримки [2].

Важливе значення для забезпечення психологічної стійкості має соціальне середовище, у якому здійснюється професійна діяльність. McCanlies E. C., Gu J. K., Andrew M. E. та Violanti J. M. встановили взаємозв'язок між соціальною підтримкою, резильєнтністю, задоволеністю життям та проявами депресивної симптоматики серед поліцейських після переживання надзвичайних подій [3]. Це дає підстави розглядати підтримку з боку колег і керівництва та формування сприятливого соціально-психологічного клімату як важливі елементи управління кадровим потенціалом правоохоронних підрозділів.

Окремої уваги потребують організаційні чинники професійного стресу. Purba A. та Demou E. у систематичному огляді досліджень зазначають значний вплив організаційних стресорів на психічне благополуччя працівників поліції [4]. Перевантаження службовими обов'язками, високий рівень відповідальності, недостатній час для відновлення та необхідність прийняття рішень у складних умовах можуть посилювати негативні наслідки професійного стресу. Водночас результати систематичного огляду та метааналізу Syed S., Ashwick R., Schlosser M., Jones R., Rowe S. та Billings J. свідчать про значну поширеність серед працівників поліції проблем психічного здоров'я та їхній зв'язок із професійним стресом, недостатньою соціальною підтримкою і неадаптивними стратегіями подолання стресу [5].

Таким чином, сучасна система професійної підготовки поліцейських потребує переходу від переважно інформаційного засвоєння знань до практикоорієнтованого та сценарного навчання. Його зміст має передбачати моделювання ризиконебезпечних ситуацій, у яких працівник навчається діяти в умовах дефіциту часу, невизначеності, високого психоемоційного навантаження та потенційної загрози життю. Такий підхід спрямований не лише на формування професійних навичок, а й на розвиток психологічної готовності, стресостійкості, самоконтролю та здатності приймати рішення в критичних умовах.

Певний практичний інтерес у цьому контексті становить досвід Швеції. У навчальних програмах Umeå University курси «Police Proficiency and Methods I» та «Police Proficiency and Methods II» орієнтовані на формування професійних умінь і методів поліцейської діяльності [6; 7]. Зміст підготовки охоплює, зокрема, комунікацію, ментальну складову професійної діяльності, тактику, конфлікт-менеджмент і техніки фізичного втручання. Така інтеграція психологічних, комунікативних і професійно-тактичних компонентів демонструє доцільність комплексного підходу до формування готовності поліцейських діяти в складних службових ситуаціях.

З урахуванням сучасних безпекових викликів для України стратегічними напрямами розвитку психологічної підготовки працівників Національної поліції доцільно визначити: інтеграцію психологічної підготовки з тактичною та професійною підготовкою; системне використання сценарного моделювання критичних ситуацій; розвиток резильєнтності, стресостійкості та емоційної саморегуляції; формування навичок прийняття рішень в умовах невизначеності та

дефіциту часу; упровадження механізмів післяінцидентної психологічної підтримки; регулярний психологічний моніторинг стану особового складу; профілактику професійного вигорання; розвиток соціально-психологічної згуртованості підрозділів; підготовку керівників до ефективного управління психологічним станом і працездатністю персоналу.

Зазначені напрями мають розглядатися як взаємопов'язана система, а не як сукупність окремих тренінгових заходів. Їх реалізація передбачає постійне вдосконалення змісту професійної підготовки відповідно до характеру безпекових загроз, практичних потреб підрозділів та особливостей виконання службових завдань. У такому розумінні психологічна підготовка стає складовою стратегічного розвитку кадрового потенціалу правоохоронної системи.

Отже, сучасні безпекові виклики вимагають системного перегляду підходів до психологічної підготовки працівників Національної поліції України. Психологічна готовність, резильєнтність, стресостійкість і здатність приймати рішення в умовах високого ризику мають розглядатися як важливі професійні компетентності поліцейського та складові кадрового потенціалу правоохоронної системи. Упровадження практикоорієнтованого сценарного навчання, програм розвитку психологічної стійкості, післяінцидентної підтримки та психологічного моніторингу сприятиме підвищенню професійної готовності особового складу, ефективності правоохоронної діяльності та розвитку сучасної правоохоронної системи України.

Перелік використаних джерел

1. Андрієнко С. С. Психологічна підготовка та підтримка співробітників правоохоронних органів в умовах гібридної війни. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4(110). С. 103–108. DOI: 10.26642/ema-2024-4(110)-103-108.

2. Papazoglou K., Tuttle B. M. Fighting Police Trauma: Practical Approaches to Addressing Psychological Needs of Officers. *SAGE Open*. 2018. Vol. 8, No. 3. P. 1–15. DOI: 10.1177/2158244018794794.

3. McCanlies E. C., Gu J. K., Andrew M. E., Violanti J. M. The Effect of Social Support, Gratitude, Resilience and Satisfaction with Life on Depressive Symptoms Among Police Officers Following Hurricane Katrina. *International Journal of Social Psychiatry*. 2018. Vol. 64, No. 1. P. 63–72. DOI: 10.1177/0020764017746197.

4. Purba A., Demou E. The Relationship Between Organisational Stressors and Mental Wellbeing Within Police Officers: A Systematic Review. *BMC Public Health*. 2019. Vol. 19. Article 1286. DOI: 10.1186/s12889-019-7609-0.

5. Syed S., Ashwick R., Schlosser M., Jones R., Rowe S., Billings J. Global Prevalence and Risk Factors for Mental Health Problems in Police Personnel: A Systematic Review and Meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*. 2020. Vol. 77, No. 11. P. 737–747. DOI: 10.1136/oemed-2020-106498.

6. Umeå University. *Police Proficiency and Methods I (Polisiära färdigheter och metoder I): Course Plan*. Umeå University. Course code 2PO006.

7. Umeå University. *Police Proficiency and Methods II (Polisiära färdigheter och metoder II): Course Plan*. Umeå University. Course code 2PO008.

УДК 352:001.895(477)

Слободян Олександр
к.держ.упр., докторант,
Хмельницький університет управління та права імені Л. Юзькова (Україна)

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ: ІНДИКАТОРИ ОЦІНЮВАННЯ, СТАН ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Інноваційний розвиток регіонів України в сучасних умовах набуває нових інтенцій особливо через повномасштабну агресію. Вона суттєво змінила просторову структуру економічної активності фізичних і юридичних осіб в Україні, зумовивши втрати людського капіталу, наукової та виробничої інфраструктури, посиливши територіальну диференціацію доступу до фінансових, технологічних та інтелектуальних ресурсів. Водночас процес європейської інтеграції України формує потребу в переході від фрагментарної підтримки окремих інноваційних проєктів до системного управління регіональними інноваційними екосистемами.

Особливого значення в цьому контексті набуває Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року (зі змінами). Документ пов'язує розвиток інноваційної діяльності з людським капіталом, цифровою трансформацією, науковими дослідженнями і розробками, трансфером технологій, інтелектуальною власністю, фінансуванням інновацій, розвитком стартапів, інноваційних кластерів та взаємодією заінтересованих сторін [1].

Стратегія передбачає оцінювання її результативності на основі визначених показників досягнення стратегічних цілей. Тому відповідна система індикаторів може бути використана не лише для моніторингу державної політики на національному рівні, а й як методична основа для оцінювання інноваційного потенціалу та результативності регіонів. Зазначені індикатори можна умовно поділити на три групи: 1) ресурсні індикатори (фінансування НДДКР та якість освіти); 2) потенціальні індикатори (людський капітал, інноваційна спроможність, патентна активність); 3) результативний індикатор (підвищення продуктивності праці через інновації). Така індикативна структура є важливою, оскільки дозволяє відійти від спрощеного трактування інноваційного розвитку лише як кількості створених технологій або патентів.

У той же час, проблема полягає в тому, що фактична інноваційна активність має виражений просторовий характер: саме регіони концентрують діяльність університетів, наукових установ, підприємств, технопарків, інноваційних центрів, кластерів, індустріальних парків, стартапів та інших елементів інноваційної екосистеми. Отже, виникає необхідність в адаптації національних індикаторів до регіонального рівня.

Зрозуміло, що безпосереднє перенесення національних індикаторів на регіональний рівень є неможливим для частини міжнародних рейтингів. Тому доцільно використовувати систему регіональних проксі-індикаторів, які відображають ту саму змістовну характеристику (табл. 1).

Таблиця 1 – Узгодження індикаторів оцінювання регіонального інноваційного розвитку

Індикатори стратегічного спрямування	Індикатори регіонального спрямування	Одиниця виміру
Витрати на НДДКР	Витрати на НДДКР у регіоні / ВРП	%
Фінансування науки	Витрати на НДДКР на 1 особу	грн/особу
Людський капітал	Кількість працівників НДДКР на 1000 зайнятих	осіб
Людський капітал	Частка працівників НДДКР з науковим ступенем	%
Освітній потенціал	Частка населення з вищою освітою	%
Інноваційна активність	Частка інноваційно активних підприємств	%
Інноваційні результати	Обсяг реалізованої інноваційної продукції	млн грн
Цифровізація	Рівень доступу підприємств до цифрової інфраструктури	%
Патентна активність	Кількість заявок/охоронних документів на 100 тис. населення	од.
Трансфер технологій	Кількість договорів трансферу технологій	од.
Підприємницький потенціал	Кількість стартапів та інноваційних підприємств	од.
Кластери	Кількість діючих інноваційних кластерів	од.
Фінансування	Обсяг інвестицій в інновації	грн
Продуктивність	ВРП на одного зайнятого	грн
Інноваційна продуктивність	Темп приросту продуктивності праці	%

На наше переконання, така індикативна система дозволяє сформувати регіональний інноваційний профіль, не підмінюючи міжнародні рейтинги локальними показниками. Запропонована система оцінювання має використовуватися не лише для побудови рейтингу регіонів, адже її основне призначення – упровадження дієвих управлінських рішень. При цьому важливо розглянути різні варіації. Так, якщо регіон має високий людський капітал, але низьке фінансування НДДКР, то необхідно посилювати наукове фінансування; за умов значного обсягу НДДКР, але низької патентної та підприємницької активності – необхідно розвивати трансфер технологій. За умов масштабування цифровізації, але низької продуктивності – потрібно стимулювати цифрову модернізацію виробництва; в умовах ефективної діяльності університетів і підприємств, але слабкої взаємодії між ними – слід формувати кластери та центри

компетенцій. На підставі вказаного вважаємо, що індикатор повинен бути пов'язаний із конкретним механізмом державної та регіональної політики.

Отже, інноваційний розвиток регіонів України в умовах війни, цифрової трансформації й євроінтеграції потребує переходу від оцінювання окремих показників до системного вимірювання спроможності регіональних інноваційних екосистем. Методичною основою такого оцінювання доцільно визначити шість ключових індикаторів: фінансування НДДКР, якість освіти, людський капітал, інноваційність, патентну активність та інноваційну продуктивність [1]. Стратегія встановлює для них конкретні національні орієнтири до 2030 року: 1,2% ВВП на НДДКР, 470–510 балів PISA, 55-е місце за людським капіталом, 45-е за GII, 35-е за Global Patent Index та 35% потенціалу підвищення продуктивності праці через інновації [1]. У той же час, для регіонального рівня зазначені індикатори потребують адаптації через систему територіальних проксі-показників. Це дозволяє оцінювати не лише кількість ресурсів, а й спроможність регіону перетворювати їх на інноваційні результати. На нашу думку, підходи UNIDO доповнюють цю систему такими важливими компонентами, як технологічне оновлення, цифровізація виробництва, енергетична та цифрова інфраструктура, інвестиції, виробнича спроможність та продуктивність.

Сьогодні Україна намагається зберігати значний інноваційний потенціал та демонструвати задовільні інноваційні результати порівняно з рівнем вкладених ресурсів. З іншого боку, слабкими місцями залишаються продуктивність праці, капіталоутворення, стабільність бізнес-середовища та взаємодія університетів, бізнесу і міжнародних партнерів. Тому стратегічним завданням регіональної інноваційної політики має стати не механічне збільшення кількості інноваційних проєктів, а формування замкненого інноваційного циклу: людський капітал → дослідження → технологія → стартап/підприємство → інвестиції → виробництво → інноваційний продукт → експорт → продуктивність. У цьому контексті варто запропонувати інтегральний індекс інноваційного розвитку регіону, що може стати інструментом моніторингу регіональних стратегій.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розрахунок такого індексу для всіх регіонів України з побудовою регіональної матриці «інноваційний потенціал – інноваційна результативність», що дозволить визначити групи регіонів-лідерів, регіонів із високим потенціалом, регіонів трансформації та регіонів, які потребують цільової інноваційної підтримки.

Перелік виклристаних джерел

1. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/l542071p6.

УДК 351:338.439.6

Снідалова Віталіна Володимирівна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Гуторова Олена Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент
Державний біотехнологічний університет
(Україна)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ

Продовольча безпека держави у сучасній управлінській площині охоплює не лише наявність достатнього обсягу харчових ресурсів, а й здатність суспільства підтримувати їх фізичну та економічну доступність, належну якість, безпечність і стабільність постачання за різних сценаріїв зовнішнього та внутрішнього тиску. Саме тому її доцільно розглядати як стан взаємопов'язаних виробничих, логістичних, ринкових, соціальних та інституційних відносин, у межах яких населення отримує безперервний доступ до харчування, достатнього для підтримання життєдіяльності та здоров'я. Еволюція наукового трактування продовольчої безпеки показує поступовий перехід від вузького розуміння через обсяги виробництва до ширшої моделі, де оцінюються доступність продовольства, купівельна спроможність домогосподарств, стійкість агропродовольчих ланцюгів, якість регуляторного середовища та здатність державних інституцій реагувати на порушення рівноваги [1, с. 53].

За умов воєнного стану така логіка набуває виразного практичного змісту: руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, мінування земель, переміщення населення, коливання цін, дефіцит окремих ресурсів і нерівномірність регіонального забезпечення формують новий профіль загроз [2, с. 208]. У цій системі продовольча безпека постає складовою економічної та суспільної стійкості держави, а її оцінювання потребує поєднання кількісних індикаторів із аналізом управлінської спроможності. Йдеться не тільки про те, скільки продуктів вироблено або імпортовано, а й про те, наскільки швидко публічна влада виявляє дисбаланс, координує суб'єктів ринку, підтримує безперервність логістики та захищає населення від різкого погіршення доступу до базових груп продовольства.

Механізм державного управління продовольчою безпекою доцільно трактувати як узгоджену сукупність правових, організаційних, економічних, інформаційно-аналітичних та координаційних інструментів, через які публічна влада впливає на виробництво, обіг, резервування, доступність і безпечність продовольства. Така конструкція відрізняється від суто адміністративного регулювання: вона поєднує нормативне встановлення правил із економічними стимулами, моніторингом, прогнозуванням, міжвідомчим обміном даними та процедурами реагування на ризики. Економічний компонент охоплює державну

підтримку виробників, фінансові стимули, інструменти стабілізації ринку, формування резервів, закупівельні механізми та рішення, спрямовані на збереження платоспроможного попиту. У зарубіжних підходах до публічного управління продовольчою безпекою простежується орієнтація на поєднання економічних регуляторів із довгостроковим плануванням і оцінюванням управлінських рішень [4, с. 96]. Організаційний компонент стосується розподілу повноважень, процедур взаємодії між органами влади, порядку залучення виробників, логістичних операторів, громад і гуманітарних структур. Інформаційно-аналітичний блок формує основу для раннього виявлення дефіцитів, порушень постачання, цінових коливань і просторових диспропорцій. Результативність такого управління залежить від узгодженості набору заходів, їх часової послідовності та якості вихідних даних. Через це система державного управління має працювати не епізодично, після появи дефіциту, а у постійному циклі «моніторинг – прогноз – рішення – реалізація – оцінювання», де кожен етап пов'язаний із конкретними виконавцями та вимірюваними показниками.

Нормативно-правова та інституційна побудова управління продовольчою безпекою в Україні формується на перетині законодавчих норм, урядових рішень, галузевого регулювання та діяльності органів публічної влади різного рівня. Правове забезпечення задає межі державного втручання, визначає повноваження суб'єктів, процедури контролю, вимоги до безпечності харчових продуктів, засади підтримки аграрного виробництва та порядок реагування за надзвичайних умов. У науковій літературі адміністративно-правове забезпечення продовольчої безпеки розглядається через систему юридичних засобів, організаційних процедур і владних повноважень, спрямованих на підтримання гарантованого продовольчого забезпечення населення [3, с. 78]. Воєнний стан суттєво змінив режим функціонування цієї системи. Частина звичних процедур була адаптована до потреб швидкого реагування, а правове регулювання стало тісніше пов'язувати господарську діяльність, продовольче забезпечення, переміщення ресурсів і підтримку територій, що зазнали воєнного впливу [2, с. 208]. Інституційна логіка при цьому потребує чіткого розмежування компетенцій та безперервної координації між центральним, регіональним і місцевим рівнями. Фрагментарність повноважень створює ризик дублювання рішень, втрати часу, неповних даних і нерівномірного забезпечення територій. Правові проблеми продовольчої безпеки пов'язані не лише з наявністю нормативних актів, а й з узгодженістю їх застосування, процедурною визначеністю та здатністю інституцій реалізувати встановлені норми в практичних умовах [3, с. 78]. Тому інституційна спроможність держави проявляється у швидкості проходження інформації, сумісності управлінських процедур, доступності резервних сценаріїв та реальній відповідальності органів за визначені напрями роботи.

Узагальнення теоретичних положень дає підстави розглядати державне управління продовольчою безпекою як систему, що одночасно працює у превентивному, адаптаційному та відновлювальному режимах. Превентивний режим орієнтується на завчасне виявлення ризиків, формування резервів, диверсифікацію постачання та підтримання базової виробничої спроможності. Адаптаційний режим активується за порушення звичних ланцюгів і передбачає

швидкий перерозподіл ресурсів, зміну логістичних маршрутів, адресну підтримку населення та оперативне коригування регуляторних процедур.

Відновлювальний режим пов'язаний із поверненням агропродовольчої системи до стабільної роботи, відбудовою інфраструктури, відновленням виробничих активів і переглядом рішень, які виявили недостатню результативність під час кризового періоду. Такий підхід узгоджується з розумінням продовольчої безпеки як сфери, де правове регулювання, економічне управління та інституційна взаємодія мають діяти як єдиний контур, а не як набір відокремлених заходів [3, с. 78; 4, с. 96]. Для української системи державного управління доцільним є посилення аналітичної складової через єдині набори показників, регулярне прогнозування регіональних дисбалансів, стандартизовані протоколи обміну даними та заздалегідь визначені сценарії реагування. Не менш суттєвою є інституційна сумісність рішень: кожна управлінська дія повинна мати зрозумілу правову підставу, відповідального виконавця, часовий горизонт і критерій оцінювання результату. За такої побудови механізм державного управління переходить від реакції на вже сформовану проблему до системного керування ризиками. Це створює підґрунтя для подальшого аналізу регіонального рівня, де загальні принципи перевіряються через реальний стан продовольчого забезпечення, діяльність органів влади та характер воєнних викликів.

Перелік використаних джерел

1. Артеменко Л. Б. Еволюція сутності поняття продовольчої безпеки. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, 31 березня – 1 квітня 2021 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 53–55.

2. Белова І., Ярощук О. Продовольча безпека України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 3. С. 208–221. DOI: 10.35774/econa2024.03.208.

3. Пустовіт Ю. Ю. Аналіз поняття «адміністративно-правове забезпечення продовольчої безпеки». Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Т. 3, № 85. С. 78–86. DOI: 10.24144/2307-3322.2024.85.3.12.

4. Stetsiv I. International experience in applying and developing the economic mechanism of public administration of food security. Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2024. Vol. 10, No. 1. P. 96–134. DOI: 10.51599/are.2024.10.01.05.

УДК 620.9:005.21:502.131.1(477)

Соснін Артем Олексійович
здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)

ЗМІЦНЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ

Повномасштабна війна суттєво змінила конфігурацію ризиків енергетичної безпеки України. За оцінками Міжнародного енергетичного агентства (International Energy Agency, IEA), наявна диспетчеризована генеруюча потужність скоротилася з близько 38 ГВт до повномасштабного вторгнення до 12 ГВт після масштабних атак навесні 2024 р.; надалі частину потужностей було відновлено, однак системна вразливість зберігається [1]. Водночас досвід України підтверджує, що географічно розподілена генерація, накопичення енергії та диверсифікація технологічної структури здатні одночасно підвищувати стійкість енергосистеми та підтримувати довгострокові цілі декарбонізації [2].

З огляду на це зелений перехід доцільно розглядати не як паралельний до енергетичної безпеки напрям державної політики, а як складову структурної трансформації енергосистеми, результативність якої має оцінюватися за критеріями ресурсної диверсифікації, зниження критичних залежностей, функціональної гнучкості, просторової децентралізації, відновлюваності та здатності системи забезпечувати безперервність енергопостачання [3]. Такий підхід узгоджується з Національним планом з енергетики та клімату України до 2030 року, який передбачає скорочення викидів парникових газів на 65 % порівняно з рівнем 1990 р. та досягнення частки відновлюваної енергії щонайменше 27 % у валовому кінцевому енергоспоживанні [4].

Одним із основних напрямів зміцнення енергетичної безпеки доцільно визначити формування диверсифікованої багаторівневої архітектури енергосистеми замість відтворення довоєнної моделі надмірно централізованої генерації. Відбудова за довоєнною структурною моделлю відтворюватиме значну просторову концентрацію потужностей і, відповідно, зберігатиме високий рівень їх вразливості [5]. Розвиток розподіленої сонячної та вітрової генерації, когенераційних установок, локальних енергетичних систем, накопичувачів і резервних джерел має забезпечувати зростання варіативності та взаємозамінності елементів енергетичної системи. IEA визначає розподілені енергетичні ресурси одним із ключових векторів одночасного вирішення завдань дефіциту потужності, підвищення резильєнтності та досягнення цілей декарбонізації України [2].

Не менш важливим напрямом є підвищення системної гнучкості енергосистеми, без якої масштабне нарощування частки змінної відновлюваної генерації може створювати нові дисбаланси. Це потребує синхронного розвитку систем накопичення енергії, балансуючих потужностей, керування попитом,

міждержавних перетинів, інтелектуальних мереж та цифрових засобів прогнозування.

Вагомого значення набуває мінімізація нових технологічних і ресурсних залежностей, що можуть виникати в процесі декарбонізації. Зменшення залежності від імпортованих викопних енергоресурсів не повинно супроводжуватися критичною залежністю від окремих постачальників обладнання, компонентів систем накопичення, цифрових технологій або критичної сировини. Відтак зелений перехід потребує поєднання імпортної диверсифікації, розвитку внутрішніх виробничих компетенцій, формування стратегічних резервів і локалізації окремих технологічних ланцюгів.

Окремим напрямом зміцнення енергетичної безпеки є поглиблення інтеграції української енергосистеми до енергетичного ринку Європейського Союзу, що дозволить розширити можливості взаємного резервування, міждержавної торгівлі електроенергією та залучення інвестицій, водночас вимагаючи гармонізації регуляторного середовища і ринкових механізмів.

Отже, зміцнення енергетичної безпеки України в умовах зеленого переходу має ґрунтуватися на диверсифікації та децентралізації генерації, розвитку систем накопичення і балансування, мінімізації ресурсно-технологічних залежностей та поглибленні інтеграції до енергетичного ринку ЄС. Реалізація такого підходу дозволяє розглядати зелений перехід не як потенційне обмеження енергетичної безпеки, а як інструмент структурного зниження вразливості та підвищення резильєнтності енергетичної системи України.

Перелік використаних джерел

1. International Energy Agency. Ukraine’s Energy Security: A Pre-Winter Assessment. Paris : IEA, 2025. URL: https://www.iea.org/reports/ukraines-energy-security (дата звернення: 20.09.2026).

2. International Energy Agency. Empowering Ukraine Through a Decentralised Electricity System: A Roadmap for Ukraine’s Increased Use of Distributed Energy Resources Towards 2030. Paris : IEA, 2024. URL: https://www.iea.org/reports/empowering-ukraine-through-a-decentralised-electricity-system (дата звернення: 20.09.2026).

3. Horal L. T., Khomiak O. V., Hlushko A. D. A New Paradigm for the Transformation of Energy Security under Shock Conditions. *Business Inform*. 2026. № 1. P. 193–202. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-193-202.

4. Національний план з енергетики та клімату України на період до 2030 року. 2024. URL: https://www.energy-community.org/implementation/Ukraine/NECP.html (дата звернення: 20.09.2026).

5. Onyshchenko V. O., Hlushko A. D., Sosnin A. O. Structural and Functional Foundations for Formulating Strategic Priorities to Strengthen the Economic Security of Ukraine’s Oil and Gas Enterprises. Scientific Bulletin of the Odesa National Economic University. 2026. № 7 (344). P. 37–47. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2026-7-344-37-47.

Ткаченко Андрій Анатолійович
Здобувач другого курсу другого (магістерського) рівня освіти
ННІПУДС, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

Науковий керівник: ***Петров Валентин Володимирович***
професор кафедри глобальної та національної безпеки, доктор політичних наук, доцент
ННІПУДС, Київський національний університет Тараса Шевченка (Україна)

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕГІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ

Стратегічний аналіз вимагає постійного розвитку і адаптації, що охоплює систему принципів, методів, технологій, методик, етапів, планування, складання стратегічних планів. Як зазначив український науковець-теоретик Ситник Г. П. важливим кроком визначає створення ієрархічної системи нормативних актів. А провідний юрист та науковець Лисенко С. О. вважає важливим забезпечення постійного моніторингу ризиків і загроз, що виникають у процесі розвитку інформаційних технологій. Стратегічне управління безпекою полягає в оцінюванні рівня ризиків і загроз та оцінюванні рівня ризиків і загроз інформаційних атак, їх своєчасному блокуванні та розбудові системи захисту та розробленні методів і методик протистояння загрозам. Також Лисенко С. О. зазначає, що розроблення моделей прийняття управлінських рішень є питанням безпеки [1, с.46-57]. У підручнику Лисенко С. О. зазначає, що intrusion detection system-система виявлення вторгнень система призначена для виявлення кібернетичних вторгнень в інформаційних системах [1, с.144]. Водночас функціональне призначення IDS не охоплює виявлення воєнного вторгнення як фізичного явища. Та IDS є спеціалізованим інструментом кібербезпеки, призначеним для виявлення несанкціонованої активності в інформаційних системах, тому її функціональність не слід ототожнювати з виявленням воєнного вторгнення як фізичного явища. Це свідчить про необхідність інтеграції різних джерел інформації в єдину інформаційно-аналітичну систему регіональної безпеки.

Аналіз викладених у роботі матеріалів свідчить, що наведено факти існування моделей можливих сценаріїв майбутніх атак, але відсутня інформація структури таких моделей, з яких елементів вони складаються, які мають блоки, які індикатори в блоках, та фактичні, еталонні, нормалізовані показники, вагові коефіцієнти, наведення формул розрахунків і розрахунки інтегрального показника по всій моделі та визначення за шкалою оцінювання ризиків та загроз. Виникає питання якою має бути обґрунтована кількість індикаторів в інтегрованої моделі воєнних загроз і ризиків, якщо порівнювати з економічною безпекою провідні науковці по економіці зауважують, що існує -130 індикаторів визначення економічної безпеки в України які були затверджені 29.10.2013році враховує недоліки попередньої методики, які базуються на статистичних даних, так і даних,

отриманих опитуванням респондентів [2, с. 263-264]. Відсутнє чітке методологічне обґрунтування побудови інтегральної моделі воєнної безпеки, кількість необхідних блоків і індикаторів, чіткості не має бо існує багато критичних зауважень і суперечок в ідеї існування моделі. Когнітивне моделювання дає змогу відобразити структуру **причинно-наслідкових зв'язків**, така модель має проблеми з об'єктивністю та кількісною оцінкою, складність отримання єдиного інтегрального індексу. У розвиток методології системного аналізу в праці запропоновано удосконалений метод, який також базується на когнітивному підході. Для оцінювання загроз використовуються показники ймовірності та деструктивності застосовуються експертні коефіцієнти пріоритетності з урахуванням концепції "центрів ваги". Запропоновано метод аналізу ієрархій та сценарного моделювання який будується на індикаторах показниках та коефіцієнтах базового, кризового, сприятливого сценарію, інтегрального показника загального стану, показників управлінського пріоритету. На мою думку, для забезпечення практичної цінності стратегічного аналізу доцільно сформувати ієрархічну інтегровану модель регіональної системи безпеки і оборони, у якій оцінювання здійснюється на двох рівнях: за окремими функціональними блоками та за інтегральним показником системи в цілому. Кожен блок має містити систему кількісних індикаторів, для яких визначаються фактичні та еталонні значення, здійснюється нормування та встановлюються вагові коефіцієнти. На наступному етапі часткові оцінки блоків агрегуються в єдиний інтегральний показник, який за визначеною шкалою дозволяє встановити рівень безпеки, визначити дефіцит спроможностей та сформувати управлінські пріоритети. Система забезпечення воєнної безпеки в Україні (СЗВБ України) є у збірнику автора Гнасевич В.В. який описує початкову ієрархічну структуру показників рівнів воєнної безпеки які поділяються на 14 рівнів блоків но автор нічого не вказує за індікатори цих рівнів як блоків і побудову ієрархічної моделі воєнної безпеки, скільки має індикакторів взагалі як це є в моделі економічної безпеки[3, с.23-31].Однією з проблем методичного забезпечення досліджень у сфері національної безпеки є обмежена кількість систематизованих науково-методичних матеріалів, присвячених побудові та практичному застосуванню інтегрованих моделей воєнної безпеки, визначенню їх структурних блоків, системи індикаторів та механізмів кількісного оцінювання.

Роль стратегічного аналізу в управлінні регіональною системою безпеки і оборони полягає у побудові моделей розвитку безпекової ситуації, стратегічного плану послідовність кроків , який повинен постійно коригуватись залежно від змін. Цікавим серед існуючих концепцій управління є управління на основі передбачення змін-система керування, яка націлена на передбачення ситуації і підготовки до адаптації [4, с.8]. Управлінське рішення є результатом аналізу, прогнозування, оцінювання можливих альтернатив та вибору оптимального варіанта для досягнення визначеної мети [5, с.18]. Важливим інструментом його обґрунтування є моделювання можливих ситуацій та оцінювання їх розвитку. Інтегрована інформаційна система являє собою сукупність взаємопов'язаних організаційних, інформаційних, програмних та алгоритмічних компонентів,

призначених для забезпечення управління необхідною інформацією. Однією з її складових є система оброблення даних [5, с.90].

Оборонно-промисловий комплекс є важливою складовою оборонного потенціалу держави, забезпечуючи розроблення, виробництво та модернізацію продукції для потреб сил безпеки і оборони. Водночас до забезпечення національної безпеки залучаються недержавні суб'єкти громадські організації та бізнес, діяльність яких сприяє зміцненню стійкості суспільства та держави [6, с.41].

З огляду на наведені підходи, доцільно перейти від оцінювання окремих складових воєнної безпеки до комплексного дослідження регіональної системи безпеки і оборони. На її стан впливають воєнні, терористичні, кібернетичні та інформаційні загрози, надзвичайні ситуації, стан критичної інфраструктури, оборонний потенціал та наявні ресурси. Важливе значення має також ефективність взаємодії органів влади, сил безпеки і оборони, місцевого самоврядування та недержавних суб'єктів. Регіональну систему безпеки і оборони доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних суб'єктів, ресурсів, спроможностей та управлінських механізмів, спрямованих на виявлення та оцінювання загроз, їх попередження, реагування на кризові ситуації, захист населення і території, а також відновлення регіону. Важливою складовою цієї системи є цивільний захист, який забезпечує захист населення і територій від надзвичайних ситуацій.

Його спроможності охоплюють оповіщення, укриття, евакуацію, готовність сил цивільного захисту, реагування та забезпечення необхідними резервами. У запропонованій моделі стратегічного аналізу ці показники доцільно включити до функціонального блоку «Захист і реагування». Це дасть змогу оцінювати не лише рівень загроз, а й спроможність регіону щодо їх попередження, реагування та подолання наслідків[6, с.290-296].

Перелік використаних джерел

1. Лисенко С. О. Стратегічне управління безпекою. Київ : Видавництво «Людмила», 2025. 396 с.

2. Глобалізація та політика національної безпеки : підручник. 2-ге вид. / Т. В. Соколовська, П. І. Юхименко та ін. ; за заг. ред. П. І. Юхименка. Київ : SPA Print, 2026. 408 с.

3. Гнасевич В. В. Методичний підхід щодо оцінювання рівня воєнної безпеки України. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України. 2026. № 1(87). С. 23–31. DOI: https://doi.org/10.33099/2304-2745/2026-1-87/23-31

4. Бровкова О. Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 224 с.

5. Теорія прийняття рішень : підручник / М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 360 с.

6. Організація сектору безпеки і оборони України : навч. посіб. / за заг. ред. д-ра військ. наук, доц. В. В. Овчаренка. Київ : КІНГУ, 2023. 316 с.

УДК 338.43

Ткаченко Сергій Михайлович
к.е.н.,
Інститут сільського господарства Західного Полісся
Національної академії аграрних наук України
(Україна)

ВПЛИВ ВІЙНИ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК АГРОСЕКТОРУ УКРАЇНИ

В умовах повномасштабної війни, критичного руйнування традиційних промислових потужностей, занепаду металургії та вилучення з обігу частини ресурсної бази, саме агропромисловий комплекс перебрав на себе функцію головного макроекономічного стейкхолдера та фундаментального гаранта валютно-фінансової стабільності держави. Якщо у довоєнний період частка агропродукції у загальному експорті країни становила близько 40%, то в сучасних реаліях агросектор формує понад 55% усієї валютної виручки України. Зазначене робить дослідження векторів його стратегічного розвитку надзвичайно актуальним завданням для економічної науки та практики державного регулювання.

Своєрідним науково-методологічним підґрунтям для розуміння глибини сучасних трансформацій виступають результати Національного аудиту економіки України [1], які чітко засвідчили наявність глибоких структурних деформацій у довоєнній моделі функціонування агросектору. Зокрема, попри володіння 28% світового чорнозему та найвищу в Європі площу сільськогосподарських угідь, вітчизняне аграрне иробництво демонструвало втричі нижчу продуктивність праці порівняно із сусідніми країнами та суттєве технологічне просідання. Довоєнний розвиток галузі значною мірою характеризувався ознаками «сировинної мильної бульбашки», коли понад 60% рослинницького експорту становила непереробленa сировина, а нарощування експортних рекордів відбувалося на тлі глибокої деградації тваринництва, виснаження ґрунтів і мораторних обмежень на ринку землі.

Воєнний стан змусив аграрну галузь форсовано долати накопичені десятиліттями інституційні та структурні провали. Ключовим стратегічним зрушенням став вимушений злам сировинно-орієнтованої моделі. Стрімке зростання логістичних витрат та обмеженість традиційних експортних коридорів зробили транспортування дешевої сировини економічно недоцільним, змусивши бізнес масово інвестувати у внутрішню переробку.

Паралельно відбулася глибока трансформація інституційного середовища. Лібералізація ринку землі та допуск до нього юридичних осіб у січні 2024 року стали критично важливим чинником забезпечення капіталізації галузі. Набуття права власності на земельні ділянки дало змогу суб'єктам господарювання сформувати повноцінну заставну базу для залучення банківського кредитування в умовах загального дефіциту ліквідності. Поряд із цим воєнні деструкції —

мінування ріллі, знищення іригаційної інфраструктури Півдня та руйнування гідроспоруд — стимулювали кардинальний реінжиніринг системи водокористування та створення інституту організацій водокористувачів для локального відновлення меліорації.

Суттєвим обмеженням для валового агровиробництва стало вимушене скорочення посівних площ, спричинене тимчасовою окупацією частин територій, активними бойовими діями та щільним замінуванням ріллі. Вилучення з господарського обігу мільйонів гектарів найродючіших земель примусило агробізнес переглянути свої виробничі стратегії в бік оптимізації сівозмін. На зміну розширенню площ під зернові монокультури прийшла інтенсифікація та переорієнтація на більш маржинальні олійні культури (соняшник, сою та ріпак), які вимагають менших витрат на складську та транспортну логістику у розрахунку на тонну вирощеного врожаю. Це дозволило частково компенсувати фізичну втрату земельного фонду за рахунок підвищення грошової віддачі з кожного залишеного в обробітку гектара.

Водночас воєнні дії завдали нищівного удару по екологічному стану та родючості земельних ресурсів, створивши довгострокові ризики для сталого розвитку галузі. Механічні пошкодження ґрунтового покриву внаслідок обстрілів, забруднення землі важкими металами й нафтопродуктами, а також руйнування Каховської ГЕС спричинили катастрофічну деградацію іригаційної системи Півдня та зміну мікроклімату цілих регіонів. В умовах втрати природної родючості та накопичення екологічних збитків ключовим імперативом стратегічного розвитку стає впровадження технологій рекультивації та перехід до моделей землеробства за стандартами ESG та Європейського зеленого курсу (Green Deal), що є необхідною умовою збереження факторної бази агросектору. Важливим вектором стратегічної адаптації став також логістичний та географічний маневр. Формування альтернативного логістичного каркасу, включаючи розбудову Українського морського коридору та розвиток дунайських портів, дозволило мінімізувати залежність від зовнішніх шоків. Водночас повернення з боку Європейського Союзу певних регуляторних обмежень і квот на агроімпорт прискорило географічну диверсифікацію експорту та повернення вітчизняних трейдерів на традиційні високоємні ринки Близького Сходу, Північної Африки та Туреччини.

У підсумку стратегічний розвиток агросектору в умовах війни визначається зміщенням від екстенсивного нарощування валових зборів сировини до формування саморегульованого високотехнологічного комплексу.

Перелік використаних джерел

1. Аудит економіки України 2030 / Кабінет Міністрів України, Центр економічного відновлення. Київ, 2020. 123 с. URL: https://nEC.gov.ua/docs/doc-audit.pdf (дата звернення: 23.08.2026).

УДК 352:35.078.3

Тодоровська Софія Романівна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Назаренко Марина Олександрівна
к.н.держ.упр.
доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет ім. М. Коцюбинського
м. Вінниця, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сучасний розвиток системи публічних послуг передбачає орієнтацію діяльності органів місцевого самоврядування на потреби громадян, забезпечення доступності послуг та підвищення їх якості. Важливим напрямом удосконалення цієї системи є застосування стратегічного підходу до її розвитку, що передбачає не лише організацію безпосереднього надання послуг, а й постійне вдосконалення процедур, розподілу повноважень, форм обслуговування населення та використання сучасних інформаційних технологій.

Одним із ключових напрямів розвитку системи є децентралізація, спрямована на наближення адміністративних послуг до мешканців відповідних адміністративно-територіальних одиниць шляхом передачі окремих функцій місцевим органам влади та іншим інституціям. Такий підхід створює передумови для більш оперативного реагування на потреби населення та підвищення доступності послуг. Важливим практичним напрямом реалізації цього підходу стало запровадження ефективних форм організації обслуговування громадян, зокрема за принципом «єдиного вікна» через центри надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Якість публічних послуг доцільно розглядати як комплексну характеристику, що охоплює декілька взаємопов'язаних критеріїв. До основних критеріїв оцінювання якості належать результативність, своєчасність, доступність, зручність, ясність інформації, повага до громадян та професіоналізм персоналу.

Стратегічне управління розвитком системи публічних послуг має передбачати комплексне вдосконалення організаційних та нормативних механізмів їх надання. Серед напрямів такого вдосконалення у матеріалах дослідження визначено розроблення стандартів надання адміністративних послуг, регулювання передачі повноважень від центральних органів влади до органів місцевого самоврядування, удосконалення підходів до встановлення тарифів на платні послуги та впровадження системи електронного документообігу. Окреме значення має розвиток електронних способів отримання послуг із використанням мережі Інтернет та електронного цифрового підпису. [1, с. 330].

Важливою складовою нормативно-правового розвитку системи стало прийняття у 2012 році Закону України «Про адміністративні послуги», який

визначив умови реалізації права фізичних та юридичних осіб на отримання адміністративних послуг. Нормативне врегулювання цієї сфери сприяло подальшому формуванню сучасної системи їх надання та закріпленню відповідних організаційних механізмів. [2, 102].

Залежно від способу надання адміністративні послуги можуть надаватися безпосередньо суб'єктом їх надання, через центри надання адміністративних послуг або через єдиний державний портал адміністративних послуг. За суб'єктом надання виокремлюються державні та муніципальні послуги. Муніципальні послуги надаються органами місцевого самоврядування, а також комунальними підприємствами, установами та організаціями.

Особливе місце у системі публічних послуг посідають ЦНАП. Організація їх роботи передбачає створення необхідних умов для отримання адміністративних послуг за посередництва адміністратора, який безпосередньо взаємодіє із суб'єктом звернення. ЦНАП створюються органами місцевого самоврядування та забезпечують надання послуг фізичним і юридичним особам.

Застосування принципу «єдиного вікна» дає змогу об'єднати в одному місці отримання послуг різного характеру, що сприяє спрощенню взаємодії громадян з органами влади. Таким чином, ЦНАП виступають одним із основних практичних інструментів реалізації стратегічного розвитку системи публічних послуг на місцевому рівні.

Важливе значення для вдосконалення української системи має вивчення та адаптація позитивного зарубіжного досвіду. Зокрема, показовим є досвід Естонії, де широке використання електронних підписів, електронного резидентства та інших цифрових інструментів значно спрощує взаємодію громадян із державними органами. Для України доцільним є використання подібних підходів з урахуванням національних особливостей та потреб громадян. [4, 53].

Перспективним для України є також досвід Сінгапуру, де система надання адміністративних послуг значною мірою інтегрована через єдиний онлайн-портал, що забезпечує зручний доступ громадян до державних установ, соціальних послуг та необхідної інформації. Такий підхід демонструє переваги централізованої цифрової взаємодії громадян із державою та може бути орієнтиром для подальшого розвитку українських електронних сервісів. [3, 67].

Отже, стратегічне управління розвитком системи публічних послуг в органах місцевого самоврядування має ґрунтуватися на комплексному поєднанні нормативно-правових, організаційних та технологічних механізмів. Основними орієнтирами такого розвитку є підвищення результативності та своєчасності послуг, забезпечення їх доступності й зручності, належне інформування громадян, професіоналізація персоналу, спрощення процедур та розвиток електронних форм взаємодії. Важливу роль у реалізації цих напрямів відіграють ЦНАП, які забезпечують практичне впровадження принципу «єдиного вікна» та сприяють концентрації різних видів послуг в одному місці. Саме орієнтація на потреби споживачів, децентралізацію та постійне вдосконалення механізмів надання послуг створює основу для підвищення їх якості й ефективності на рівні місцевого самоврядування.

Перелік використаних джерел

1. Краковська А.Є., Бабик М.К. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. // *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету.* Серія ПРАВО, 2020. Вип. 70. С. 329-334. URL: http://surl.li/uqaam

2. Крижна В.В. Аналіз механізму надання адміністративних послуг в Україні. *Сучасні проблеми адміністративного права та процесу.* Харків, 2017. URL: https://univd.edu.ua/general/publishing/konf/30_06_2017/pdf/28.pdf

3. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.06.2007р. URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/494-2007-р.

4. Сидоренко Н.О., Шкурат І.В. Іноземний досвід у сфері надання адміністративних послуг // *Публічне управління: збірник, К.:* ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 2021, № 2 (27). С. 48-55. URL: http://journals.maup.com.ua/index.php/publicmanagement/article/view/1088/1599

УДК 005.95/.96:355.01

Турчин Андрій Миколайович
Національна академія Національної гвардії України

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СЕКТОРІ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Сучасні безпекові виклики, тривала збройна агресія проти України та динамічні зміни характеру виконання завдань сектором безпеки і оборони зумовлюють необхідність удосконалення системи управління персоналом. В умовах високої інтенсивності службово-бойової діяльності саме людський ресурс визначає спроможність військових формувань ефективно виконувати поставлені завдання, адаптуватися до змін обстановки та забезпечувати стійкість системи управління.

Сучасне управління персоналом поступово відходить від традиційного кадрового підходу, орієнтованого переважно на облік, комплектування та адміністрування проходження військової служби. Пріоритетним стає комплексне управління людським капіталом, яке охоплює рекрутинг, професійний відбір, оцінювання компетентностей, професійний розвиток, управління кар'єрою, мотивацію, формування кадрового резерву та ефективне використання професійного потенціалу військовослужбовців [1].

Відповідно до Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року, розвиток кадрової політики має бути спрямований на створення умов для якісного комплектування військових формувань підготовленим і вмотивованим персоналом, його ефективного використання та професійного розвитку [1]. Таким чином, сучасна система управління персоналом повинна розглядатися як складова загальної системи забезпечення обороноздатності держави.

Особливого значення набуває взаємозв'язок управління персоналом із професійною військовою освітою. Підготовка військовослужбовця не може обмежуватися початковим набуттям професійних компетентностей. Вона має продовжуватися протягом усієї військової кар'єри відповідно до службових обов'язків, займаної посади, рівня військового управління та перспектив професійного зростання. Саме такий підхід відповідає сучасній моделі професійної військової освіти, яка передбачає безперервний професійний розвиток військових фахівців [2].

Метою дослідження є визначення сучасних тенденцій розвитку системи управління персоналом у секторі безпеки і оборони України та обґрунтування ролі професійної військової освіти, кар'єрного розвитку і компетентнісного підходу у формуванні кадрового потенціалу військових формувань.

Аналіз сучасних підходів до управління персоналом дає змогу визначити кілька основних тенденцій, які безпосередньо впливають на розвиток кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони України.

Першою тенденцією є перехід від адміністративного кадрового управління до стратегічного управління людськими ресурсами. Такий підхід передбачає розгляд військовослужбовця не лише як штатної одиниці, а як носія професійних компетентностей, досвіду та потенціалу розвитку. Відповідно, кадрові рішення мають прийматися з урахуванням не тільки поточної потреби в заміщенні посад, а й перспектив розвитку персоналу та його відповідності майбутнім завданням військової організації [1].

Другою тенденцією є розвиток компетентнісного підходу до управління персоналом. Сучасний офіцер повинен володіти не лише професійними знаннями, а й розвиненими управлінськими, лідерськими, комунікативними та аналітичними компетентностями. Особливої актуальності набуває здатність діяти в умовах невизначеності, швидко оцінювати обстановку, приймати обґрунтовані рішення та організовувати діяльність підлеглого персоналу.

Для системи Національної гвардії України ця тенденція має особливе значення, оскільки виконання службово-бойових завдань потребує високого рівня професійної підготовки та постійного розвитку військовослужбовців. Дослідження професійного зростання офіцерів Національної гвардії України показують, що ефективність їхнього розвитку безпосередньо пов'язана з поєднанням формальної освіти, професійної військової освіти, практичної підготовки та саморозвитку.

Третьою тенденцією є перехід до системного управління кар'єрою військовослужбовців. Кар'єрне управління повинно охоплювати професійний відбір, оцінювання результатів діяльності, визначення перспектив службового просування, планування професійного розвитку та підготовку до виконання обов'язків на посадах вищого рівня. Такий підхід дає змогу поєднати потреби військової організації з індивідуальним професійним розвитком військовослужбовця.

Дослідження проблем кар'єрного розвитку військовослужбовців сектору безпеки і оборони України свідчать, що кар'єра має розглядатися як безперервний процес професійного, управлінського та особистісного розвитку, а не лише як послідовність службових призначень. Відтак система управління персоналом повинна забезпечувати прозорий взаємозв'язок між результатами професійної діяльності, освітою, набутими компетентностями та можливостями подальшого кар'єрного зростання.

Четвертою тенденцією є посилення ролі професійної військової освіти як інструменту розвитку персоналу. Сучасна професійна військова освіта повинна не тільки забезпечувати підготовку до виконання посадових обов'язків, а й бути складовою системи планування кар'єри військовослужбовця. Чинне нормативне регулювання визначає професійну військову освіту як спеціалізовану освіту військового спрямування, що здобувається на курсах тактичного, оперативного та стратегічного рівнів з урахуванням вимог стандартів НАТО [2].

Для навчально-наукових інститутів професійної військової освіти це означає необхідність переходу до моделі, у якій зміст підготовки максимально пов'язується з майбутніми функціональними обов'язками військовослужбовця та

його професійною траєкторією. Важливими є не лише знання, отримані під час навчання, а й здатність застосовувати їх у професійній діяльності.

П'ятою тенденцією є цифровізація процесів управління персоналом. Використання інформаційних систем дає змогу накопичувати та аналізувати інформацію про професійний досвід, результати діяльності, освіту, кваліфікацію та перспективи розвитку військовослужбовців. Автоматизація кадрових процесів створює передумови для підвищення оперативності та обґрунтованості кадрових рішень.

Водночас цифровізація повинна супроводжуватися вдосконаленням методології управління персоналом. Саме по собі створення інформаційної системи не забезпечує ефективного кадрового менеджменту. Необхідними є уніфікація критеріїв оцінювання персоналу, формування цифрових профілів компетентностей, розвиток систем професійного прогнозування та забезпечення належного захисту інформації.

Шостою тенденцією є підвищення значення безперервного професійного розвитку. Сучасне безпекове середовище характеризується швидкими технологічними та організаційними змінами, тому компетентності, набуті військовослужбовцем на початковому етапі служби, потребують постійного оновлення. У цьому контексті професійна військова освіта, курси підвищення кваліфікації, тренінги, стажування та самоосвіта повинні утворювати єдину систему професійного розвитку.

Для Національної гвардії України важливим є також поєднання професійної військової освіти з практичним досвідом виконання службово-бойових завдань. Такий підхід дає змогу своєчасно актуалізувати зміст підготовки та забезпечити відповідність компетентностей військовослужбовців реальним потребам службово-бойової діяльності. Дослідження системи професійного зростання військовослужбовців Національної гвардії України підтверджують необхідність комплексного поєднання професійної підготовки, освіти, розвитку лідерських якостей та управління кар'єрою.

Важливою перспективою є формування інтегрованої моделі управління персоналом, у якій рекрутинг, професійний відбір, освіта, оцінювання, кар'єрне планування, мотивація та кадровий резерв функціонують як взаємопов'язані елементи. Така модель дасть змогу перейти від реактивного вирішення кадрових проблем до стратегічного прогнозування потреб у персоналі.

Для професійної військової освіти це означає необхідність тіснішої взаємодії між органами управління персоналом, військовими частинами та закладами освіти. Інформація про актуальні потреби військ повинна враховуватися під час формування освітніх програм, а результати професійної підготовки – використовуватися під час подальших кадрових рішень.

Перспективним напрямом також є впровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку військовослужбовців. Вони можуть передбачати визначення набору необхідних компетентностей, відповідних курсів професійної військової освіти, практичної підготовки та інших форм професійного розвитку залежно від займаної посади та перспектив службового просування.

Отже, подальший розвиток системи управління персоналом у секторі безпеки і оборони України доцільно здійснювати на засадах людиноцентричності, компетентнісного підходу, цифровізації, безперервної освіти, стратегічного управління кар'єрою та максимальної інтеграції практичного досвіду в систему професійної підготовки.

Сучасна система управління персоналом у секторі безпеки і оборони України трансформується від переважно адміністративного кадрового забезпечення до стратегічного управління людським капіталом. Основними тенденціями цього процесу є розвиток компетентнісного підходу, професійної військової освіти, системного управління кар'єрою, цифровізації кадрових процесів та безперервного професійного розвитку.

Важливою умовою підвищення ефективності управління персоналом є інтеграція системи професійної військової освіти з процесами кадрового планування та управління кар'єрою. Професійну військову освіту доцільно розглядати не лише як засіб підготовки військовослужбовця до виконання конкретних завдань, а й як один із ключових механізмів формування та розвитку кадрового потенціалу сектору безпеки і оборони.

Для Національної гвардії України перспективним є формування цілісної моделі, яка забезпечуватиме взаємозв'язок між професійним відбором, підготовкою, оцінюванням, кар'єрним розвитком та безперервною освітою військовослужбовців. Реалізація такого підходу сприятиме підвищенню кадрової спроможності військових формувань, якості управлінських рішень та їхньої готовності до виконання завдань у сучасному безпековому середовищі.

Перелік використаних джерел

1. Про затвердження Концепції військової кадрової політики в системі Міністерства оборони України на період до 2028 року: наказ Міністерства оборони України від 27.10.2023 № 637. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0637322-23.

2. Про затвердження Положення про особливості організації освітнього процесу у вищих військових навчальних закладах Міністерства оборони України, військових навчальних підрозділах закладів вищої освіти, закладах фахової передвищої військової освіти: наказ Міністерства оборони України від 15.02.2024 № 120. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0453-24.

УДК 338.45:622.32(477)

Fedorovych Iryna
PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Applied Economics,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas,
(Ukraine)

RESILIENCE OF OIL AND GAS ENTERPRISE INFRASTRUCTURE UNDER POLYCRISIS CONDITIONS: VECTORS OF POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

The current stage of functioning of the domestic oil and gas complex (OGC) is characterized by an unprecedented state of polycrisis—the simultaneous unfolding of security, macroeconomic, infrastructural, and climate challenges. Disrupted logistics chains, physical damage to assets, and demand instability create an environment of extreme uncertainty. At the same time, the global imperative of the energy transition is not canceled; rather, it is integrated into the post-war recovery agenda, requiring OGC enterprises to adopt conceptually new economic mechanisms for ensuring sustainable development.

The fundamental principles of building the resilience of infrastructure facilities are examined in the works of many domestic scholars. In particular, I. B. Zapukhliak profoundly substantiates the importance of transforming the organizational and economic mechanisms for managing the innovative development of gas transportation enterprises, which serves as a critical basis for the industry's adaptation under modern crisis perturbations [1, p. 112].

A central indicator of the efficiency of utilizing the infrastructure potential of oil and gas enterprises is the capacity utilization factor (CUF). Under martial law and systemic damage to the energy infrastructure, the CUF indicator of domestic enterprises has experienced critical volatility. A decline in CUF below the profitable minimum leads to the effect of operating leverage: a sharp increase in the share of conditionally fixed costs in the cost structure per unit of production (extraction, transportation, or processing services). This not only reduces financial stability but also negates the investment potential necessary for environmental modernization.

The economic mechanism for ensuring sustainable development requires considering CUF not merely as a technical-economic indicator, but as a marker of anti-crisis management efficiency. The macroeconomic challenges of recovery lie in the fact that returning to pre-war CUF figures based on outdated technologies is strategically flawed. As noted by I. V. Perevozova, the strategic management of enterprise potential should be based on the principles of adaptability and the ability to self-recover at a qualitatively new technological level. The optimization of CUF in the post-war period must be accompanied by the decommissioning of the most energy-intensive and environmentally hazardous assets, with the parallel introduction of innovative modular solutions.

Furthermore, aligning macroeconomic recovery strategies with state decarbonization goals is a priority vector. According to the National Energy and

Climate Plan adopted in 2024, the integration of environmental imperatives into the strategies of OGC enterprises is a mandatory condition for European integration [2]. Consequently, CUF optimization must directly correlate with a reduction in specific greenhouse gas emissions. Efficiently utilized but modernized infrastructure generates a significantly smaller carbon footprint per unit of energy produced.

In view of the above, the following key vectors for the post-war recovery of oil and gas enterprise infrastructure can be highlighted:

- **Operational and technological optimization:** Restructuring production assets to maximize CUF at key facilities that ensure the critical resilience of regional social systems.
- **Integration into the European energy space:** Implementing internal carbon pricing tools during the development of investment recovery projects, which will prepare enterprises for the requirements of the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM).
- **Infrastructure decentralization:** Creating cluster microgrids based on OGC enterprises with the involvement of renewable energy sources (including green hydrogen and biomethane), which will increase the autonomy and adaptability of companies.

Thus, ensuring the sustainable development of oil and gas enterprises under polycrisis conditions is based on a symbiosis of economic rationality (maximizing CUF) and environmental responsibility. Only such a comprehensive approach will transform the post-war reconstruction process into a genuine energy transition of the national economy.

References:

1. Zapukhliak, I. B. (2017). *Management of innovative development of gas transportation enterprises: theory, methodology, practice: a monograph*. Ivano-Frankivsk: IFNTUOG. 385 p.

2. *On the approval of the National Energy and Climate Plan for the period up to 2030*: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 25.06.2024 No. 586-r. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-2024-%D1%80#Text

УДК 005.591.6:005.51:502.13

Фроленкова Надія Анатоліївна
к.е.н, доцент
Національний університет водного господарства та природокористування (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЯМИ ІНТЕГРОВАНОГО РЕСУРСОКОРИСТУВАННЯ НА ЗАСАДАХ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

Масштаб викликів, які постали сьогодні перед Україною, змушують переосмислити концептуальні підходи до управління галузями, які використовують або споживають природні ресурси. Адже саме їм належить ключова роль у забезпеченні сталого розвитку держави та її продовольчої безпеки зокрема. Більше того, сама концепція сталого розвитку сьогодні поступово трансформується і на зміну пасивному підходу «не нашкодь» приходить концепція регенеративного відновлення [3; 4].

У зв’язку з цим об’єктом нашого дослідження є господарська діяльність у галузях, де результат створюється за рахунок об’єднаної дії техніко-технологічних та природних факторів. В контексті нашого дослідження пропонується введення/уточнення категорії «галузі інтегрованого ресурсокористування» як специфічних систем, де людська техніка та природний потенціал працюють у нерозривному синергетичному зв'язку. Унікальність такої діяльності - це симбіоз природних та матеріально-технічних компонентів, які в комплексі дають результати, відмінні від тих, які були б при окремому їх використанні [1; 2]. Базуючись на проведених дослідженнях і систематизації нами пропонується класифікація галузей інтегрованого ресурсокористування (рис. 1).

Традиційно в Україні обґрунтування господарських рішень щодо діяльності, яка пов’язана з інтенсивним використанням природних ресурсів, базувалося на відносно стабільних показниках: прогнозованому кліматі, державному фінансуванні та невичерпності ресурсів. В умовах сьогодення ці умови є змінними та нестабільними. У цьому контексті постає об’єктивна необхідність трансформації управлінської парадигми: від ресурсно-витратного планування (яке базується на застарілих нормативах, а не на реальних запитах екосистеми чи ринку) до впровадження цілісного проєктного підходу, який дозволяє: чітко визначити цілі та критерії їх досягнення; впровадити стейкхолдерську модель; керувати ризиками в умовах невизначеності. Проєктний підхід розуміють сьогодні як особливу форму управління, що дозволяє сконцентрувати ресурси на виконанні визначеного комплексу задач при певних обмеженнях (час, ресурси, бюджет). Він підхід передбачає застосування комплексу методів та інструментів формування, аналізу та обґрунтування альтернативних управлінських рішень за умов обмеженості наявних ресурсів. І, оскільки кожна галузь має свої унікальні особливості у складі таких ресурсів, перебігу процесів, стейкхолдерів, класичні

методи та інструменти проєктного менеджменту потребують адаптації та уточнення.



Рисунок 1 – Класифікація галузей інтегрованого ресурсокористування

Таким чином, реалізація сучасного проєктного підходу як стандарту управління складними системами інтегрованого ресурсокористування дозволить інтегрувати інженерну інфраструктуру та природний капітал у єдину цілісну систему, де ефективність вимірюється здатністю технологій раціонально трансформувати обмежені ресурси в економічний результат.

Перелік використаних джерел

1. Природно-ресурсний потенціал України: забезпечення добробуту та екологічної безпеки населення: монографія / за заг. ред. М. А. Хвесика. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2021. 148 с.

2. Сталий розвиток: захист навколишнього середовища. Енергоощадність. Збалансоване природокористування: колективна монографія / за ред. М. С. Мальованого. Київ: Ярoченко Я. В., 2022. 566 с. DOI 10.51500/7826-23-0.

3. Sertyeşilışık B. A preliminary study on the regenerative construction project management concept for enhancing sustainability performance of the construction industry. International Journal of Construction Management. 2017. Vol. 17, No. 4. P. 293–309. DOI 10.1080/15623599.2016.1222665.

4. Varaksina O., Bolshakova Y. Implementation of regenerative environmental management as a new paradigm of sustainable development and management practice. Current Problems of Sustainable Development. 2026. Vol. 3, No. 1. P. 213–220. DOI 10.60022/3(1)-26S.

УДК 339.5:338.439.5

Царалунга Ігор Вікторович
аспірант кафедри «Економіка підприємства»
Київський національний університет ім. Тараса Шевченка

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ ПІД ВПЛИВОМ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ РОСІЇ В УКРАЇНУ

Міжнародний аграрний бізнес і глобальні ланцюги постачання продовольства переживають глибоку структурну трансформацію. До 2022 року система базувалась на ефективності, мінімізації витрат і моделі «just-in-time», що спиралась на стабільну глобальну торгівлю. Повномасштабне вторгнення росії в Україну стало каталізатором геоекономічного зламу, виявивши вразливість оптимізованих ланцюгів.

Першим і найочевиднішим наслідком став логістичний шок. Блокада українських морських портів вилучила з ринку одного з ключових світових постачальників: у 2021 р. Україна експортувала 20 млн.т. пшениці, що становило близько 10% світового експорту цієї культури [1], а також була провідним світовим експортером соняшникової олії [2]. Оскільки замінити ці обсяги за один сезон було неможливо, ринки відреагували ціною: індекс продовольчих цін ФАО у березні 2022 р. сягнув 159,3 п. – на 12,6 % більше, ніж у лютому, і на 33,6 % більше, ніж роком раніше, причому найбільше зросли саме ті субіндекси, що відповідали структурі українського експорту: зернових – на 17,1 %, рослинних олій – на 23,2 % [2].

Захищаючи внутрішні ринки, країни масово вдалися до експортних обмежень: на піку в травні 2022 р. їх застосовували 23 держави, а обмеженнями було охоплено близько 17 % світової торгівлі продовольством у калорійному вимірі. Ці заходи виявилися короткочасними, адже вже до середини липня 2022 р. охоплення знизилося до 7,3 % [3], однак вони показали, що торговельна політика здатна поглиблювати дефіцит швидше, ніж сам фізичний шок.

Ще одним із наслідків був перехід кризи на суміжні ринки, насамперед на ринок мінеральних добрив. росія та білорусь належали до найбільших світових експортерів азотних і калійних добрив, тому санкції, самообмеження перевізників і страховиків та розриви логістики звузили покупцям доступ до значної частини світової пропозиції. Також азотні добрива виробляють з аміаку, сировиною для якого є природний газ, тому його подорожчання прямо переходило у собівартість аграрної продукції.

Загалом світовий рахунок за імпорт аграрних ресурсів у 2022 р. зріс на 48 % за рік, до 424 млрд.дол. США, а витрати на імпорт продовольства сягнули тодішнього рекорду в 1,94 трлн.дол. [4]. Унаслідок цих подій на світовому аграрному ринку сформувалася низка стійких тенденцій.

Перша тенденція: формування структурної премії за ризик у цінах. Індекс продовольчих цін ФАО у серпні 2026 р. становив 133,3 пункту, що на 16 % нижче за пік 2022 р., проте він зростає попри комфортні світові баланси, і ФАО прямо пояснює це поверненням «премії за ризик», яку формують кліматичні шоки, геополітична напруженість і порушення торговельної логістики [5].

Ціноутворення дедалі більше відображає очікування щодо надійності постачання, а не поточне співвідношення попиту і пропозиції.

Друга тенденція: тимчасові заборони поступово замінюються постійними тарифними бар'єрами. На відміну від заборони, яка тимчасово припиняє постачання, тариф підвищує вартість імпорту, захищає внутрішніх виробників від дешевшої іноземної продукції та стимулює бізнес змінювати постачальників і логістику.

Третя тенденція: диверсифікація маршрутів і постачальників як норма, а не як антикризовий захід. Україна перебудувала експорт через власний морський коридор і дунайські порти, імпортери закріпили альтернативних постачальників, а компанії переносять ланки ланцюгів до політично надійних юрисдикцій. У цьому контексті поширюється концепція «френдшорінгу» (friend-shoring) – перенесення виробництва до політично союзних країн для зниження ризиків. Водночас такий підхід знижує глобальну ефективність: за оцінками Світового банку, геополітична фрагментація еквівалентна підвищенню світових тарифів приблизно на 14 % [6].

Четверта тенденція: зростання вартості продовольчого імпорту попри зниження цін від піку 2022 р. У 2025 р. світові витрати на імпорт продовольства сягнули рекордних 2,22 трлн.дол. (+7,9 %) [6]. Вузьке місце змістилося з наявності продовольства на спроможність за нього заплатити, і найбільше це б'є по бідних країнах-імпортерах.

Отже, повномасштабне вторгнення росії в Україну стало каталізатором логістичних, торговельних і ресурсних шоків, які прискорили структурну трансформацію світового аграрного ринку. Відбувся перехід від моделі ефективності до «структурної волатильності», де пріоритетом стають стійкість, резерви та надійність («just-in-case»).

Перелік використаних джерел

1. The importance of Ukraine and the Russian Federation for global agricultural markets and the risks associated with the war in Ukraine : information note, 5 December 2022 update / FAO. Rome, 2022. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6802f45d-cfae-42b9-8e20-0de039d369b2/content (дата звернення: 18.09.2026).

2. FAO Food Price Index posts significant leap in March : news release / FAO. Rome, 2022. URL: https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-food-price-index-posts-significant-leap-in-march/en (дата звернення: 18.09.2026).

3. Glauber J. Food export restrictions have eased as the Russia-Ukraine war continues, but concerns remain for key commodities : IFPRI Blog / J. Glauber, D. Laborde, A. Mamun. Washington, D.C., 2023. URL: https://www.ifpri.org/blog/food-export-restrictions-have-eased-russia-ukraine-war-continues-concerns-remain-key/ (дата звернення: 18.09.2026).

4. Alarming signs as the global food import bill set to rise to nearly US$2 trillion : news release / FAO. Rome, 2022. URL: https://www.fao.org/newsroom/detail/FAO-Food-Outlook-highlights-rising-food-import-bills/en (дата звернення: 18.09.2026).

5. Supply concerns drive FAO Food Price Index higher in August : news release / FAO. Rome, 2026. URL: https://www.fao.org/newsroom/detail/supply-concerns-drive-fao-food-price-index-higher/en (дата звернення: 18.09.2026).

6. FAO Food Outlook : global food commodity market trends face rising geopolitical and weather risks: news release / FAO. Rome, 2026. URL: https://www.fao.org/newsroom/detail/fao-food-outlook--global-food-commodity-market-trends-face-rising-geopolitical-and-weather-risks/en (дата звернення: 18.09.2026).

УДК 657.1:004:339.33

Чебан Юлія Юріївна
к.е.н., доцент
Миколаївський національний аграрний університет (Україна)
Корньова Вікторія Юріївна
здобувач вищої освіти
Миколаївський національний аграрний університет (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ СКЛАДСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

Сучасний розвиток оптової торгівлі характеризується зростанням обсягів товарних потоків, розширенням асортименту та активним упровадженням цифрових технологій у бізнес-процеси підприємств. За таких умов традиційні підходи до організації складського обліку потребують трансформації, оскільки оперативність і достовірність інформації про рух та залишки товарів безпосередньо впливають на ефективність управління запасами. Використання автоматизованих систем, електронного документообігу та сучасних засобів ідентифікації товарів створює передумови для інтеграції складського обліку в єдину інформаційну систему підприємства.

Склад оптового підприємства виступає не просто локацією для фізичного збереження товарно-матеріальних цінностей, а стратегічним функціональним центром. Відповідно, складський облік є комплексним процесом, що виходить за межі простого оприбуткування: він супроводжує весь цикл руху продукції від моменту її надходження до реалізації. Його основними завданнями є забезпечення достовірної інформації про наявність і рух товарних запасів, контроль за їх збереженням, своєчасне документальне оформлення складських операцій, виявлення надлишків і нестач та інформаційне забезпечення управління товарними запасами. В умовах діджиталізації облікові завдання систематизуються в єдиний цикл: моніторинг надходження, контроль внутрішнього переміщення та наявності, фіксація вибуття, проведення переоцінки запасів і точне відображення всіх транзакцій у системних регістрах.

Специфіка побудови обліку безпосередньо диктується обраним форматом зберігання товарів на складах. Залежно від пріоритетів підприємства, застосовуються різні підходи:

- сортовий (економить простір);
- партіонний (посилює контроль);
- комбінований (поєднує деталізацію сортового та партіонного, але потребує більше ресурсів);
- пономенклатурний (для дрібного товарообігу або унікальних ТМЦ) [1].

Враховуючи значні обсяги багатономенклатурних запасів на оптових базах, управління ними в ручному режимі втрачає свою релевантність. Оптимізація

складських бізнес-процесів вимагає впровадження спеціалізованих програмних рішень, які мають задовольняти три основні групи вимог:

1. Вимоги операційної ефективності, які є орієнтованими на оптимізацію витрат на утримання запасів, недопущення залежування товару (особливо з обмеженим терміном придатності), уникнення затримок постачань та раціональний розподіл товарних потоків між мережею складів.

2. Технологічні (програмно-апаратні) критерії, які передбачають можливість багаторівневого доступу для персоналу, сумісність із периферійним обладнанням (сканерами, принтерами етикеток тощо), а також безперешкодну інтеграцію із зовнішніми сервісами логістичних операторів (наприклад, Нової Пошти, інтернет-магазинами тощо) і підтримку мультискладової архітектури.

3. Обліково-аналітичні вимоги, які передбачають гнучкий багатокритеріальний облік (за партіями, серіями, вагою тощо), автоматизоване складання первинних супровідних документів, онлайн-контроль взаєморозрахунків із контрагентами та глибинну інтеграцію з базовою бухгалтерською системою для формування розширеної управлінської звітності [1].

Організація автоматизованого складського обліку на підприємствах оптової торгівлі передбачає раціональне облаштування місць зберігання товарів, їх чітке маркування та поділ складського приміщення на функціональні зони. Первинні складські документи доцільно вести в електронній формі із зазначенням місця зберігання та необхідних характеристик товару. Автоматизація дає змогу контролювати формування і комплектність замовлень, перевіряти відповідність фактичної наявності товарів даним обліку, а також забезпечувати їх ідентифікацію за найменуванням, кількістю, пакуванням, датою надходження та іншими ознаками.

Важливим елементом є відеоконтроль складських приміщень, особливо зон приймання та відвантаження товарів, що сприяє збереженню запасів і запобіганню зловживанням [2]. Інтеграція складської системи з бухгалтерським обліком забезпечує оперативне відображення руху товарів, автоматичне формування замовлень і передачу відповідної інформації до облікової системи. Використання терміналів збору даних прискорює проведення інвентаризації, приймання та відвантаження товарів, а також дає можливість контролювати залишки, замовлення й роботу складського персоналу.

Важливе місце в організації складського обліку займає документальне оформлення руху товарів. Надходження товарів підтверджується товаросупровідними документами постачальника та документами, сформованими підприємством під час приймання; внутрішнє переміщення – відповідними накладними (актами) на переміщення; відпуск і реалізація – видатковими та товарно-транспортними документами. Аналітичний облік має забезпечувати ідентифікацію товарів за номенклатурними позиціями, місцями зберігання, матеріально відповідальними особами, партіями та іншими характеристиками, необхідними для управління запасами.

Оптимізація товарних запасів, наприклад, на оптових продовольчих підприємствах є головним інструментом для досягнення балансу між мінімізацією логістичних витрат, гарантуванням безперебійності постачань та раціональним

використанням оборотного капіталу. Управління такими складами ускладнюється специфікою продукції, що вимагає жорсткого зонування за санітарно-температурними режимами, врахування обмежених термінів придатності та диференціації товарів за швидкістю обіговості. Для уникнення ризиків псування товарів чи заморожування коштів, обсяги закупівель і розміри страхових резервів повинні постійно коригуватися на основі аналізу динаміки попиту та логістичних можливостей постачальників [3].

Особливістю сучасної організації складського обліку є його інтеграція з бухгалтерським обліком. Дані про надходження, переміщення та вибуття товарів, сформовані на складі, повинні оперативно передаватися до облікової системи підприємства. Це надає змогу уникнути повторного введення інформації, зменшити кількість помилок, забезпечити відповідність даних складського та бухгалтерського обліку та отримувати актуальну інформацію про залишки товарів у режимі реального часу.

До основних особливостей складського обліку на підприємствах оптової торгівлі, які визначають напрями його трансформації, належать: значні обсяги товарних потоків; широкий асортимент; партіонний облік; декілька складів і зон зберігання; висока інтенсивність надходження та відвантаження; необхідність оперативного контролю залишків; резервування товарів під замовлення; контроль термінів придатності; потреба в синхронізації складської, торговельної, логістичної та бухгалтерської інформації.

Отже, складський облік на оптових торговельних підприємствах трансформується з інструменту реєстрації руху товарів у важливу складову інформаційно-аналітичного забезпечення управління товарними запасами. Його ефективна організація має ґрунтуватися на інтеграції складської та бухгалтерської інформації, електронному документообігу, автоматизованій ідентифікації товарів, використанні сучасних систем і сучасних методах контролю запасів. Це сприятиме підвищенню достовірності облікових даних, прискоренню складських операцій, зниженню ризиків нестач і надлишкового накопичення товарів та створюватиме інформаційне підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень.

Перелік використаних джерел

1. Височан О., Василишин Т. Автоматизація складського обліку як засіб інформаційного забезпечення резильєнтності підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво».* 2024. №2 (132). С. 50-55. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-2-8.

2. Шевчук В., Бабурнич Н. Інформаційне та технічне забезпечення системи обліку торговельної діяльності. *Управління змінами та інновації.* 2024. №10. С. 56-60. DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2024-10-11.

3. Приймук О., Каліновський М. Оптимізація запасів продовольчих товарів на підприємстві оптової торгівлі. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 2(17). С. 450-457. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.17-73.

УДК 631.3 : 338.43

Чемерис Юрій Станіславович
аспірант
Вінницький національний аграрний університет
(Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ ТЕХНІКИ В СИСТЕМІ ПРІОРИТЕТІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ТА ГАЛУЗЕВИХ СИСТЕМ

Сучасний ринок сільськогосподарської техніки та обладнання перебуває в стані стрімкої технологічної трансформації, зумовленої системним розширенням практики застосування агровиробниками мережевого, автоматизованого та екологоорієнтованого обладнання. Домінуючим вектором цієї трансформації виступає концепція точного землеробства: технічні засоби на основі систем глобального позиціонування (GPS), автоматизовані комплекси управління та цифрові технології моніторингу сільськогосподарських угідь забезпечують високий рівень прецизійності виконання виробничих операцій.

Оснащення сучасних машинно-тракторних агрегатів телематичними модульними системами дає змогу агровиробникам здійснювати дистанційний контроль витрат паливно-мастильних матеріалів, оцінювати продуктивність функціонування обладнання та оперативно оптимізувати перебіг польових робіт у режимі реального часу. Паралельно спостерігається висхідна динаміка імплементації автономної та роботизованої сільськогосподарської техніки — насамперед у сегменті великих агропромислових формувань, орієнтованих на мінімізацію впливу трудових ризиків, подолання дефіциту кваліфікованих кадрів та нарощування сукупної продуктивності праці [1].

Інноваційний розвиток агропродовольчої сфери виступає одним із стрижневих пріоритетів Європейської програми досліджень та інновацій. Ключову роль у забезпеченні сталого й життєздатного розвитку аграрного сектору відіграють такі флагманські програми, як «Горизонт Європа» (Horizon Europe), «Цифрова Європа» (Digital Europe), а також Європейське інноваційне партнерство з продуктивності та сталості сільського господарства (EIP-AGRI).

Займаючи позиції технологічного лідера, галузь сільськогосподарського машинобудування та суб’єкти інфраструктури ринку техніки роблять вагомий внесок у реалізацію науково-дослідних проєктів ЄС і загальноєвропейських ініціатив. Це здійснюється шляхом масштабування точного й цифрового землеробства, автоматизації виробничих процесів, розбудови концепції сільського господарства на основі даних (data-driven agriculture) та впровадження рішень із використанням альтернативних джерел енергії. Зазначений сектор ефективно інтегрує академічні дослідження, практичне сільськогосподарське виробництво та динамічні потреби агровиробників, забезпечуючи масштабованість, прикладну спрямованість і відповідність інновацій стратегічним цілям сталого розвитку ЄС.

Завдяки розбудові стратегічного партнерства та міжгалузевій кооперації інфраструктура ринку сільськогосподарської техніки акумулює цінний емпіричний досвід щодо функціонування в різноманітних агроекологічних та господарських умовах. Це дозволяє розробляти та впроваджувати адаптовані рішення для суб'єктів агробізнесу різних масштабів у Європі та поза її межами. Такий динамічний взаємообмін між науковими установами, машинобудівною галуззю та кінцевими споживачами забезпечує ефективний трансфер і дифузію передових технологій, підтримуючи процеси цифрової та екологічної трансформації, визначені в Стратегії «Від ферми до виделки» (Farm to Fork Strategy), Європейському зеленому курсі (European Green Deal) та «Компасу конкурентоспроможності» [2].

Сільськогосподарська техніка є не лише виробничим ресурсом аграрних підприємств, а й важливим елементом регіональної економічної системи. Її доступність, технічний стан, технологічний рівень та ефективність використання визначають продуктивність аграрного виробництва, потребу в трудових ресурсах, собівартість продукції, енергоємність технологічних процесів і екологічне навантаження на земельні ресурси.

Водночас ефективність функціонування ринку сільськогосподарської техніки визначається не тільки обсягами її виробництва та продажу. Важливе значення має ринкова інфраструктура, до складу якої входять дилерські та дистриб'юторські мережі, сервісні центри, ремонтні підприємства, лізингові та фінансово-кредитні установи, логістичні оператори, інформаційно-консультаційні структури, майданчики торгівлі вживаною технікою, системи технічної діагностики та цифрові платформи.

Трансформація цієї інфраструктури під впливом цифровізації, технологічного оновлення аграрного виробництва, розвитку сервісної економіки та необхідності раціонального використання ресурсів формує нову модель взаємодії між виробниками техніки, аграрними підприємствами, сервісними організаціями, фінансовими установами та органами регіонального управління.

Традиційна модель функціонування ринку сільськогосподарської техніки значною мірою базувалася на операціях купівлі-продажу технічних засобів. За такої моделі основним показником доступності техніки виступала її фізична наявність, тоді як питання сервісного супроводу, цифрового моніторингу, прогнозування технічного стану та утилізації техніки мали другорядне значення. Сучасні умови зумовлюють перехід до сервісно-інтегрованої моделі, у межах якої техніка розглядається не як окремий товар, а як складова комплексної технологічної послуги. Відповідно, змінюється і роль інфраструктурних суб'єктів.

У регіональному вимірі інфраструктура ринку техніки може розглядатися як мережева система, що поєднує виробників, дилерів, сервісні підприємства, агровиробників, фінансові установи, заклади професійної освіти та органи публічного управління. Особливого значення набуває територіальна доступність сервісної інфраструктури. Її можна оцінювати за такими показниками:

- кількість сервісних центрів на 1000 км² сільськогосподарських угідь;
- кількість аграрних підприємств на один сервісний центр;
- середня відстань до сервісного центру;

- час реагування на технічну несправність;
- забезпеченість запасними частинами;
- частка техніки, охопленої цифровим моніторингом;
- частка техніки, придбаної через лізингові механізми;
- частка відновленої техніки у загальному обсязі вторинного ринку.

Інфраструктура ринку сільськогосподарської техніки трансформується з допоміжного механізму товарного обігу у самостійну багаторівневу систему забезпечення технологічної стійкості аграрного сектору. Її можна представити як взаємодію чотирьох рівнів (рис. 1):

1.мікрорівень – аграрне підприємство та його технічні потреби;
↓
2.мезорівень – дилерські, сервісні, лізингові, логістичні та ремонтні мережі;
↓
3.регіональний рівень – просторова організація інфраструктури та її доступність;
↓
4.галузевий рівень – технологічні стандарти, виробники техніки, цифрові платформи та інноваційна екосистема.

Рисунок 1 – Взаємодія рівнів в інфраструктурі ринку сільськогосподарської техніки

Джерело: складено автором

На галузевому рівні трансформація ринку техніки пов'язана з переходом від товарної до платформно-сервісної організації ринку. У цьому випадку конкурентоспроможність суб'єкта визначається не тільки характеристиками машини, а й якістю екосистеми, що її супроводжує. Наприклад, дві машини з близькими технічними характеристиками можуть мати різну економічну ефективність для підприємства залежно від: доступності сервісного обслуговування; вартості запасних частин; швидкості ремонту; наявності цифрових сервісів; умов фінансування; залишкової вартості; можливостей перепродажу або відновлення. Тому показник сукупної вартості володіння (Total Cost of Ownership, TCO) може бути одним із ключових інструментів оцінювання ефективності функціонування ринку техніки. Застосування TCO дозволяє оцінювати ринок сільгосптехніки не як просту суму угод купівлі-продажу («ринок заліза»), а як комплексну екосистему, де ефективність визначається балансом між технологічним потенціалом машини, якістю інфраструктурного супроводу та екологічною доцільністю її експлуатації.

Таким чином, **сталий розвиток ринку сільськогосподарської техніки доцільно пов'язувати не лише з оновленням машинно-тракторного парку, а передусім із формуванням інфраструктурного середовища, яке забезпечує доступність техніки, її ефективну експлуатацію, сервісне обслуговування, фінансування, продовження життєвого циклу та екологічно відповідальне завершення використання.**

Перелік використаних джерел

1. Agricultural Machinery and Equipment Market Overview. https://www.marketreportsworld.com/market-reports/agricultural-machinery-and-equipment-market-14715016

2. European Agricultural Machinery Industry Association. https://cema-agri.org/publications/8-priorities

УДК 658

Червінець Дмитро Романович
аспірант кафедри менеджменту організацій
Інститут економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

СЦЕНАРНЕ УПРАВЛІННЯ АРХІТЕКТУРОЮ ЛОГІСТИЧНОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ВОЛАТИЛЬНОСТІ

Ринкова волатильність змінює вимоги до розвитку логістичних систем, оскільки підприємства одночасно стикаються з коливаннями попиту, нестабільністю вартості перевезень, обмеженнями пропускної спроможності, зміною торговельних маршрутів і нерівномірністю постачання ресурсів. Архітектура логістичної системи, побудована для стабільного зовнішнього середовища, швидко втрачає результативність при різких змінах. Надмірна концентрація складських запасів, залежність від одного постачальника, використання єдиного транспортного коридору або орієнтація виключно на мінімальну вартість створюють приховані точки вразливості. UNCTAD у звіті про морський транспорт за 2025 р. відображає посилення геополітичної та тарифної невизначеності, подовження маршрутів і зростання вимог до адаптивності транспортно-логістичних систем [1]. В таких умовах розвиток логістики повинен спиратися на сценарне управління. Воно передбачає підготовку кількох узгоджених варіантів функціонування системи залежно від сили та тривалості ринкових змін. Сценарій нормального функціонування орієнтується на продуктивність і витрати, сценарій напруження передбачає використання резервних потужностей, а кризовий сценарій визначає мінімально допустимий рівень обслуговування та пріоритетність потоків. Такий підхід переводить управління від реагування після виникнення порушення до завчасного формування альтернативних способів дії.

Формування сценаріїв доцільно розпочинати з опису архітектури логістичної системи, до якої входять постачальники, транспортні вузли, склади, виробничі потужності, інформаційні канали, персонал і клієнтські сегменти. Для кожного елемента визначаються критичність, можливість заміни, строк відновлення та наслідки припинення роботи. Наступним кроком являється виділення подій, здатних змінити параметри системи. До них належать зростання попиту, дефіцит сировини, закриття маршруту, кібератака, втрата складу, затримка митного оформлення або різке підвищення вартості енергії. ISO 22301:2019 встановлює вимоги до системи управління безперервністю діяльності й орієнтує підприємства на визначення критичних процесів, допустимих строків переривання та процедур відновлення [2]. Для кожного сценарію потрібно встановити порогові сигнали переходу, відповідальних осіб і набір управлінських рішень. Наприклад, перевищення визначеної тривалості доставки може активувати альтернативний маршрут, зниження запасу нижче безпечного рівня – резервного постачальника, а перевантаження складу – тимчасову зовнішню

потужність. Разом із цим сценарне управління повинно враховувати взаємозалежність рішень. Збільшення запасів підвищує стійкість постачання, але потребує додаткового фінансування та площ. Диверсифікація маршрутів зменшує ризик зупинки, проте ускладнює координацію. Управлінське рішення повинно забезпечувати прийнятне співвідношення продуктивності, вартості та здатності до відновлення.

Практичне впровадження сценарного підходу потребує регулярного тестування підготовлених рішень. Підприємство повинно проводити імітаційні навчання, під час яких перевіряються швидкість обміну інформацією, готовність персоналу, доступність резервних договорів і достатність ресурсів. Результати такого тестування доцільно використовувати для перегляду структури запасів, перерозподілу потужностей та оновлення договорів із логістичними партнерами. Tang обґрунтовує значення стійких стратегій, які зберігають здатність обслуговувати клієнтів як при звичайних коливаннях, так і при масштабних порушеннях [3]. На нашу думку, основним результатом сценарного управління являється не створення великої кількості прогнозів, а підготовка обмеженого набору реалістичних рішень, що можуть бути швидко активовані.

Перелік використаних джерел

1. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2025: Staying the Course in Turbulent Waters. Geneva: United Nations, 2025. URL: https://unctad.org/publication/review-maritime-transport-2025.

2. ISO. ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html.

3. Tang C. S. Robust strategies for mitigating supply chain disruptions. International Journal of Logistics Research and Applications. 2006. Vol. 9. No. 1. P. 33–45. DOI: 10.1080/13675560500405584

УДК 656.2:005.334:004.8

Черній Андрій Ігорович
здобувач вищої освіти за другим (магістерським) рівнем
за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування»
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)
Крихтіна Юлія Олександрівна
доктор наук з державного управління, професор
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ВИСОКОШВИДКІСНОГО ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

Розвиток високошвидкісного залізничного сполучення підвищує вимоги до управління безпекою, оскільки зростання швидкості скорочує допустимий час реагування на небезпечну подію, а залежність перевізного процесу від енергопостачання, зв'язку та цифрових систем збільшує наслідки відмов окремих елементів. Для України відповідне питання пов'язане також з інтеграцією до європейського транспортного простору та перспективним розвитком інфраструктури колії 1435 мм. Закон України «Про безпеку та інтероперабельність на залізничному транспорті України» закріплює ризик-орієнтований характер управління безпекою та поєднує його з вимогами інтероперабельності, технічного обслуговування і відповідальності учасників перевізного процесу [1].

За таких умов основою управління безпекою доцільно визначити конкретний сценарій ризику, а перелік технічних засобів формувати відповідно до нього. Для кожної загрози необхідно визначити об'єкт впливу, вразливість, можливі наслідки, існуючі бар'єри, відповідального за ризик та строк повторного перегляду. Подібна послідовність відповідає загальним принципам ISO 31000, де оцінювання ризику пов'язується з визначенням контексту, аналізом, обробленням, моніторингом і документуванням результатів [2].

У високошвидкісній залізничній системі цифрові засоби можуть використовуватися вже на етапі виявлення події. Відеоаналітика дозволяє фіксувати проникнення до контрольованої зони, залишені предмети, пошкодження огорожі або небезпечне скупчення людей. Сенсорні системи доповнюють спостереження даними про стан технічних об'єктів, периметра та окремих ділянок інфраструктури. Разом з тим сигнал системи має розглядатися як підстава для перевірки, а остаточне рішення залишається за підготовленим працівником. Для безпекових процесів це принципово, оскільки помилкове спрацювання і пропуск події мають різні наслідки, які необхідно враховувати ще під час проєктування процедури реагування.

Окремий напрям становить кібермоніторинг технологічних мереж. Цифровізація сигналізації, диспетчерського управління, зв'язку та енергопостачання розширює можливості контролю, але одночасно створює додаткові точки доступу до інформаційних і керуючих систем. Тому до звичайних процедур фізичного захисту додаються журналювання подій, контроль автентифікації, сегментація мережі, виявлення аномальної активності, резервне копіювання та перевірка можливості відновлення після інциденту. У межах RAMS-підходу зміни, що можуть впливати на функції безпеки, потребують верифікації та валідації протягом життєвого циклу системи [3].

Практичний інтерес має використання штучного інтелекту та прогнозної аналітики для роботи з потоком подій. За наявності якісних даних алгоритми можуть групувати однотипні сигнали, визначати повторювані відхилення та формувати черговість перевірки. Результат такої аналітики потребує участі працівника, оскільки зміна умов експлуатації, неповна статистика рідкісних подій і помилки моделі здатні вплинути на висновок. Перед масштабуванням потрібні пілотування, перевірка точності та аналіз хибних спрацювань.

Для відкритих перегонів і важкодоступних ділянок додаткові можливості створюють безпілотні літальні апарати. Їх застосування може бути корисним під час огляду периметра, контролю наслідків пошкодження, уточнення стану ділянки перед направленням ремонтної групи або після отримання підтвердженого сигналу про втручання. При цьому БПЛА залишаються допоміжним засобом спостереження, використання якого потребує правової, технічної та організаційної оцінки. Для управлінської системи важливішим є не сам факт наявності дрона, а визначення ситуацій, у яких його застосування скорочує час перевірки і дає інформацію, необхідну для подальших дій. Ще одним перспективним інструментом є цифровий двійник залізничної мережі. Він може поєднувати просторові характеристики об'єкта, відомості про технічний стан, режим роботи та зафіксовані події, що полегшує моделювання сценаріїв і планування перевірок. У наукових дослідженнях обґрунтовується інтеграція цифрового двійника з інструментами реагування на кіберзагрози [4]. Цифрова модель при цьому не повинна підміняти сертифіковані системи керування рухом або видавати критичні команди без передбачених процедур підтвердження.

Для переведення цифрових засобів у площину управління потрібен єдиний реєстр ризиків. Мінімальний запис доцільно формувати з опису сценарію, активу або процесу, джерела загрози, вразливості, наслідків, початкової оцінки, діючих бар'єрів, залишкового ризику, відповідального підрозділу та строку перегляду. За потреби сценарії можна ранжувати за індексом $RPI = P \times S \times D$, де P характеризує імовірність, S тяжкість наслідків, а D складність своєчасного виявлення. Подібна оцінка не є сталою величиною. Після зміни конфігурації системи, появи нових даних або інциденту її необхідно переглядати.

Впровадження цифрових інструментів доцільно проводити поетапно. Спочатку визначаються функції та активи, уточнюється якість даних і встановлюються сценарії ризику. Далі обирається цифровий засіб, проводиться пілотне випробування та перевіряється його робота в умовах, наближених до експлуатаційних. Після цього оцінюються технічні показники, навантаження на

персонал, кіберзахист, витрати і зміна залишкового ризику. Масштабування має відбуватися після підтвердження результативності. Технологічна новизна рішення сама по собі не є достатньою підставою для його поширення.

Для контролю системи варто використовувати показники, що характеризують стан управління до виникнення серйозної події. Серед них частка ризиків із визначеним відповідальним, актуальність документації щодо критичних активів, виконання тестів резервування, перегляд прав доступу та усунення виявлених вразливостей. Після інцидентів додатково оцінюються тривалість простою, час відновлення і повторюваність однотипних подій. Економічне обґрунтування цифрових засобів доцільно пов'язувати з ризиком, який вони повинні зменшити. Для порівняння варіантів можуть використовуватися капітальні та експлуатаційні витрати, очікувані запобігані збитки, строк відновлення і вплив на безперервність перевезень. За відсутності фактичних даних оцінка має залишатися сценарною.

Отже, цифрові інструменти можуть посилити ризик-орієнтоване управління безпекою високошвидкісного залізничного транспорту за умови їх включення до зрозумілої управлінської процедури. Для відеоаналітики, сенсорного моніторингу, штучного інтелекту, БПЛА та цифрового двійника потрібні перевірені дані, визначені межі використання і відповідальний працівник. Поєднання цифрового моніторингу з реєстром ризиків, валідацією та регулярним переглядом дає можливість послідовно управляти передумовами і наслідками небезпечних подій.

Перелік використаних джерел

1. Про безпеку та інтероперабельність на залізничному транспорті України : Закон України від 09.06.2026 № 4904-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4904-20.

2. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT). Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018.

3. ДСТУ EN 50126-1:2019 (EN 50126-1:2017, IDT). Залізничний транспорт. Специфікація та демонстрування надійності, доступності, безпеки та ремонтопридатності (РАМН). Частина 1. Основні вимоги та загальний процес.

4. Сотник В. О., Хісматулін В. Ш., Сіроклин І. М., Прилипко А. А. Створення цифрового двійника залізничної мережі та його інтеграція з автоматизацією реагування на кіберзагрози SOAR на базі штучного інтелекту. Інформаційно-керуючі системи на залізничному транспорті. 2025. Т. 30, № 4. С. 74–85. DOI: 10.18664/ikszt.v30i4.351514.

Шевченко Любов Василівна
к.ю.н., доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Регіональний розвиток України характеризується значною складністю та нерівномірністю, що зумовлено поєднанням економічних, соціальних, просторових і управлінських чинників. Як зазначає С.А. Романюк [1], ключовою ознакою сучасного етапу розвитку країни є зростання територіальної економічної концентрації, тобто зосередження економічної активності, інвестицій та людського потенціалу у декількох провідних регіонах і великих містах.

Водночас важливо зазначити, що в умовах воєнного стану зазначені диспропорції та проблеми регіонального розвитку набули ще більшої гостроти, а забезпечення збалансованого розвитку територій стало одним із важливих напрямів діяльності держави. Саме на рівні регіонів та територіальних громад безпосередньо забезпечуються життєдіяльність населення, функціонування публічних установ, відновлення інфраструктури, підтримання економічної активності та реалізація значної частини державних і місцевих програм.

Важливо зазначити, що воєнний стан суттєво змінив умови функціонування системи публічного управління та вплинув на підходи до регіонального розвитку. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [2], воєнний стан є особливим правовим режимом, який передбачає надання відповідним органам державної влади, військовому командуванню, військовим адміністраціям та органам місцевого самоврядування додаткових повноважень, необхідних для відсічі збройної агресії, забезпечення національної безпеки та усунення загроз територіальній цілісності держави. Таким чином, в умовах воєнного стану відбувається відповідна трансформація адміністративно-правових механізмів управління територіями. Проте, регіональний розвиток не може розглядатися виключно як відновлення зруйнованих об’єктів. Його зміст є значно ширшим і охоплює забезпечення безпеки населення, відновлення та модернізацію інфраструктури, створення умов для економічної активності, підтримку зайнятості, розвиток людського потенціалу, забезпечення доступності публічних послуг, залучення інвестицій, підтримку внутрішньо переміщених осіб та створення умов для повернення населення до постраждалих територій.

Правову основу регіонального розвитку становить система нормативно-правових актів, серед яких особливе місце посідає Закон України «Про засади державної регіональної політики», який визначає правові, економічні, організаційні та інші засади державної регіональної політики, спрямованої на забезпечення збалансованого розвитку регіонів, підвищення їх конкурентоспроможності, ефективного використання потенціалу територій та забезпечення належної якості життя населення [3].

Також, важливим нормативним підґрунтям регіонального розвитку є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 [4]. Доречно сказати, що у зв'язку з повномасштабною війною її положення були істотно адаптовані до нових умов. Зокрема, сучасні пріоритети державної регіональної політики пов'язані не лише з економічним зростанням та зменшенням диспропорцій між територіями, а й із відновленням постраждалих регіонів, створенням безпечних умов проживання, відновленням інфраструктури, забезпеченням доступності публічних послуг та формуванням умов для повернення населення.

Водночас реалізація визначених законодавством і стратегічними документами завдань у сучасних умовах потребує застосування спеціальних адміністративно-правових механізмів, пов'язаних із особливостями функціонування публічної влади в умовах воєнного стану. Саме безпекові виклики, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень та забезпечення безперервності життєдіяльності територій зумовили трансформацію підходів до організації публічного адміністрування регіонального розвитку. У цьому контексті слід зазначити, що особливістю сучасного адміністративно-правового регулювання регіонального розвитку є поєднання загальних механізмів державної регіональної політики з особливими управлінськими інструментами, зумовленими дією воєнного стану.

Йдеться, насамперед, про функціонування військових адміністрацій, особливий порядок здійснення повноважень органами місцевого самоврядування, координацію діяльності органів публічної влади, забезпечення цивільного захисту, безпеки населення та критичної інфраструктури. Зокрема, Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [2] передбачає можливість утворення військових адміністрацій для забезпечення дії Конституції та законів України, здійснення заходів воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури та охорони прав і законних інтересів громадян.

У зв'язку з цим військові адміністрації стали важливим суб'єктом публічного адміністрування регіонального розвитку на територіях, де існують підвищені безпекові ризики або де діяльність органів місцевого самоврядування ускладнена чи неможлива. При цьому функціонування військових адміністрацій не означає повного заперечення принципів місцевого самоврядування. Навпаки, одним із ключових завдань сучасної адміністративно-правової політики має бути забезпечення оптимального співвідношення централізованого управління та місцевої автономії. У регіонах, де дозволяє безпекова ситуація, органи місцевого самоврядування продовжують виконувати значний обсяг власних та делегованих повноважень, забезпечуючи функціонування комунальної інфраструктури, соціальних закладів, місцевих програм розвитку та надання публічних послуг.

Отже, адміністративно-правове забезпечення регіонального розвитку в умовах воєнного стану передбачає взаємодію декількох рівнів публічного управління. На загальнодержавному рівні формуються основні напрями державної регіональної політики, визначаються стратегічні пріоритети та

механізми фінансування. На регіональному рівні здійснюється координація заходів розвитку, відновлення інфраструктури та реалізації державних і регіональних програм. На рівні територіальних громад забезпечується безпосередня реалізація відповідних заходів та надання публічних послуг населенню.

При цьому ефективність такої багаторівневої взаємодії значною мірою залежить від узгодженості пріоритетів розвитку на кожному з цих рівнів та їх відповідності реальним потребам конкретних територій. Саме тому особливого значення у сучасних умовах набуває стратегічне планування регіонального розвитку як один із ключових інструментів визначення довгострокових пріоритетів, координації управлінських рішень та забезпечення комплексного відновлення територій. В умовах війни стратегія розвитку регіону повинна враховувати не лише традиційні соціально-економічні показники, а й рівень безпеки території, масштаби руйнувань, демографічні зміни, кількість внутрішньо переміщених осіб, стан критичної інфраструктури, перспективи повернення населення, інвестиційну привабливість та потреби у відновленні.

У цьому контексті оновлення регіональних стратегій є важливим інструментом адаптації державної регіональної політики до сучасних умов. Регіональна стратегія має бути не лише програмним документом, а й практичним інструментом узгодження державних і місцевих пріоритетів, визначення першочергових напрямів відновлення та концентрації ресурсів на вирішенні найбільш актуальних проблем територій.

Особливо важливо, щоб у процесі такого стратегічного планування враховувалися потреби територіальних громад та особливості конкретних регіонів, адже саме на місцевому рівні найбільш чітко проявляються наслідки війни, визначаються першочергові потреби населення та формується безпосередній запит на відновлення інфраструктури, забезпечення публічних послуг і створення умов для економічного розвитку. Тому оновлення регіональних стратегій має відбуватися з урахуванням реального стану територій, наявних ресурсів та сучасних викликів, що, своєю чергою, підвищує обґрунтованість і результативність управлінських рішень у сфері регіонального розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Романюк С.А. Регіональний розвиток в Україні: минуле, сучасне. майбутнє? Demography and Social Economy, 2019. № 3 (37). С. 113–132

2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19.

3. Про засади державної регіональної політики: Закон України від 05.02.2015 № 156. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19.

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінет Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF.

УДК 355.233:378.147:81'27

Шевчук Олександра Олегівна
д.пед.н., доцент,
доцент кафедри іноземних мов,
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Україна)

ФОРМУВАННЯ МОВНОЇ СВІДОМОСТІ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ-ПРИКОРДОННИКІВ У КОНТЕКСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

Сучасні умови функціонування Державної прикордонної служби України зумовлюють істотне зростання ролі професійної комунікації в діяльності офіцера-прикордонника. Удосконалення професійної підготовки персоналу в цих умовах постає одним із пріоритетів розвитку кадрової складової системи охорони державного кордону як специфічної галузевої суспільної системи. Він одночасно виконує управлінські, оперативно-службові, координаційні та представницькі функції, що передбачають постійну мовленнєву взаємодію з підлеглими, суміжними підрозділами, представниками інших силових структур, органів державної влади, а також з громадянами та іноземцями. У цьому контексті мовлення офіцера перестає бути суто технічним засобом передавання інформації й набуває статусу професійного інструмента впливу, регуляції та відповідальності.

Формування мовної свідомості майбутніх офіцерів-прикордонників доцільно розглядати як цілеспрямований педагогічний процес, спрямований на розвиток здатності усвідомлено, нормативно та стратегічно доцільно використовувати мовлення у професійній взаємодії. На відміну від традиційного підходу, що зосереджується переважно на формуванні мовної або комунікативної компетентності, концепт мовної свідомості охоплює ширший спектр характеристик: рефлексивне ставлення до власного мовлення, розуміння його соціальних і професійних наслідків, готовність до мовленнєвої відповідальності та прогнозування комунікативних ефектів [1].

Як засвідчує аналіз наукових підходів, мовна свідомість є інтегративною якістю особистості, у структурі якої поєднуються нормативно-когнітивний, прагматично-стратегічний, ціннісно-етичний і рефлексивно-аналітичний компоненти. Така інтерпретація є продуктивною для підготовки офіцерів-прикордонників, оскільки їх професійна взаємодія часто відбувається в умовах підвищеної відповідальності, дефіциту часу та потенційних ризиків ескалації конфліктів. За таких обставин мовленнєва помилка може мати не лише комунікативні, а й управлінські або безпекові наслідки.

Професійна взаємодія у прикордонному відомстві має чітко регламентований характер і реалізується через усталені мовленнєві жанри: наказ, доповідь, рапорт, службову записку, пояснення, інструктаж, усне розпорядження, переговори з представниками суміжних служб. Кожен із цих жанрів передбачає

специфічні мовні формули, стильові обмеження та комунікативні стратегії. Саме тому формування мовної свідомості майбутніх офіцерів-прикордонників має ґрунтуватися на усвідомленні жанрової зумовленості професійного мовлення та здатності адекватно добирати мовні засоби відповідно до ситуації службової взаємодії.

Важливим аспектом розвитку мовної свідомості є її зв'язок з аналітико-прогностичним компонентом професійної діяльності офіцера-прикордонника. Мовлення використовується не лише для фіксації фактів, а й для їх інтерпретації, оцінювання, прогнозування подальшого розвитку ситуації та формулювання управлінських рішень. Усвідомлене мовлення дозволяє структурувати інформацію, виокремлювати головне, аргументувати позицію та передбачати реакцію адресата. Це особливо актуально в умовах міжвідомчої та міжнародної взаємодії, де неточність формулювань може призвести до різночитань і зниження ефективності координації.

Методологічно формування мовної свідомості майбутніх офіцерів-прикордонників доцільно здійснювати в межах діяльнісного підходу, відповідно до якого мовлення розглядається як форма професійної дії. Такий підхід корелює з положеннями Загальноєвропейських рекомендацій з мовної освіти, у яких мовний користувач трактується як соціальний агент, що виконує конкретні завдання у визначеному контексті [2]. У системі підготовки офіцерів-прикордонників це означає орієнтацію навчального процесу на моделювання реальних ситуацій професійної взаємодії, а не на відтворення ізольованих мовних структур.

Особливу роль у формуванні мовної свідомості відіграє інституційний контекст мовної підготовки. Стандарти НАТО STANAG 6001, які застосовуються у системі професійної військової освіти, акцентують увагу на здатності військовослужбовця ефективно діяти в професійних комунікативних ситуаціях, зокрема під час брифінгів, нарад і службових обговорень [3]. Це підтверджує доцільність розгляду мовної свідомості як показника професійної зрілості офіцера, а не лише рівня його мовної підготовленості.

У педагогічному вимірі формування мовної свідомості майбутніх офіцерів-прикордонників потребує застосування активних і рефлексивно орієнтованих методів навчання. До таких належать аналіз комунікативних кейсів з практики прикордонної служби, мовленнєвий рефреймінг службових документів, ділові та рольові ігри, взаємне рецензування усних і письмових висловлювань. Ефективним інструментом є мовленнєве портфоліо, яке дозволяє курсанту відстежувати динаміку власного мовного розвитку та усвідомлювати типові помилки й успішні стратегії професійної взаємодії.

Додаткові можливості для розвитку мовної свідомості відкриває використання цифрових технологій. Онлайн-платформи спільного редагування документів, симуляційні середовища та електронні засоби зворотного зв'язку сприяють формуванню навичок колективної мовленнєвої відповідальності й стандартизації професійного мовлення. Дослідження засвідчують, що інтеграція цифрових інструментів у мовну підготовку військових фахівців підвищує усвідомленість мовленнєвих дій і якість професійної комунікації [4].

Отже, формування мовної свідомості майбутніх офіцерів-прикордонників у контексті професійної взаємодії є складним і багатовимірним процесом, що виходить за межі традиційної мовної підготовки. Воно передбачає інтеграцію мовно-нормативних знань, професійних комунікативних умінь, ціннісних орієнтацій і аналітико-прогностичних здібностей. Реалізація такого підходу створює підґрунтя для підготовки офіцера-прикордонника як відповідального суб'єкта професійної комунікації, здатного ефективно діяти в умовах сучасних безпекових викликів і міжінституційної взаємодії. У цьому контексті формування мовної свідомості майбутніх офіцерів-прикордонників доцільно розглядати як один із сучасних пріоритетів розвитку професійного та кадрового потенціалу системи охорони державного кордону.

Перелік використаних джерел:

1. Шестопалова С. Місце іншомовної комунікативної компетенції в професійній компетентності державного службовця. *Науковий вісник: Державне управління*, 2021, № 4. С. 129–146.

2. Council of Europe. Common European Framework of Reference for Languages: Learning, Teaching, Assessment. Strasbourg: Language Policy Unit, 2001.

3. NATO Standardization Office. NATO STANAG 6001. Overview of Language Proficiency Levels (Ed. 5). Brussels: NATO, 2019. URL: https://natobilc.org/wp-content/uploads/2024/11/STANAG-6001-Overview-Feb-2019.pdf.

4. Maiier N. V., Yukhymenko V. O. Mobile technologies in the development of professionally oriented English speech interaction competence in military students. Information Technologies and Learning Tools. 2022. Vol. 88, No. 2. P. 115–125. DOI: 10.33407/itlt.v88i2.4830.

УДК 332.145:005.21

Школьний Олександр Олексійович
д. е. н., професор
Уманський національний університет
(Україна)

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ

У сучасних умовах розвитку на галузеві та регіональні суспільні процеси зумовлюють суттєвий вплив динамічні економічні, соціальні, технологічні, політичні та екологічні чинники. При цьому регіон можна розглядати як складну суспільну систему, у якій взаємодіють бізнес-структури, органи публічної влади, заклади освіти і науки, громадські організації та населення. Ефективність її розвитку залежить не лише від наявного ресурсного потенціалу, але й від спроможності суб'єктів до співпраці, узгодження стратегічних цілей, концентрації цінних та унікальних ресурсів, поширення знань і адаптації до умов динамічної кон'юнктури.

Механізм стратегічного менеджменту у регіональних суспільних системах орієнтований на формування довгострокової моделі розвитку, спрямованої на підвищення рівня конкурентоспроможності території та якості життя населення, що передбачає інтеграцію інтересів різних суб'єктів регіонального розвитку й використання партнерських механізмів прийняття рішень. Стратегічні рішення повинні враховувати історично сформовану спеціалізацію регіону, використовуючи її як основу для диверсифікації економіки та формування сталих конкурентних переваг, ураховуючи вимоги сучасного світового торговельного порядку. Важливими умовами ефективності є координація дій, прозорість управління та відкритість до інновацій і залучення зовнішніх ресурсів.

В процесі аналізу складових стратегій інноваційного розвитку регіонів Н.О. Кондратенко, В.А. Величко, В.І. Троян та Р.С. В'яткін спрямовують увагу на розвиток інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності, формування інноваційно орієнтованої структури економіки, підвищення якості людського капіталу, розбудову інституційних передумов для сталого розвитку підприємництва, формування фінансових механізмів підтримки інноваційного розвитку, ескалацію інноваційного потенціалу системи публічних послуг, а також формування ефективних механізмів партнерської взаємодії між суб'єктами регіонального розвитку [1, с. 58]. Серед концепції інноваційного підходу в управлінні територіальним розвитком М.М. Бучнєв виділяє регіональні інноваційні системи, «розумну спеціалізацію» (Smart Specialization), «відкриті інновації» (Open Innovation), спільні проєкти (Co-creation) та формування «міст-лабораторій» (Living Lab) [2, с. 10].

Одним із дієвих підходів стратегічного менеджменту у регіональному контексті є трансформація наявної спеціалізації шляхом освоєння суміжних видів діяльності на основі нагромаджених компетентностей, ресурсів і досвіду. Це дає змогу регіону адаптуватися до трансформацій без втрати сформованого

потенціалу, створюючи передумови для переходу до якісно нової траєкторії розвитку. Важливим чинником підтримки цього процесу виступає спроможність продукувати, накопичувати, поширювати та практично застосовувати нові знання.

Ефективність регіональної системи знань визначається не лише наявністю формальних наукових інституцій, а передусім якістю зв'язків між ними та іншими учасниками суспільного розвитку. Поряд із науковими результатами, важливими джерелами знань є професійний досвід, підприємницькі компетентності, управлінські практики, локальні особливості територіальних громад. Водночас при формуванні механізмів стратегічного менеджменту необхідно уникати надмірної замкненості регіонального середовища, яка може обмежувати доступ до нових ідей, технологій та управлінських практик. Тому важливо також підтримувати міжрегіональне та міжнародне співробітництво, академічну мобільність, участь у дослідницьких мережах, технологічне партнерство та залучення інвестицій.

Ефективність стратегічного менеджменту регіональних суспільних систем визначається не лише темпами економічного розвитку чи інноваційної активності, а й здатністю забезпечувати справедливий розподіл отриманих результатів та відображати принципи екологічного підприємництва. Саме тому стратегічне планування спрямоване на інтеграцію економічних, соціальних та екологічних критеріїв оцінювання, з орієнтацією на підвищення якості життя населення, розвиток людського капіталу та зміцнення соціальної згуртованості. Досвід Черкаської області засвідчує ефективність впровадження принципів стратегічного менеджменту в процесі управління соціально-економічним розвитком регіону, де в контекстах державної регіональної політики України та принципів стратегічного планування Європейського Союзу у механізмах стратегічного менеджменту відображено шляхи досягнення довгострокових цілей, засоби їх реалізації, систему моніторингу та оцінки результатів [3].

Таким чином, стратегічний менеджмент виступає ключовим інструментом формування конкурентоспроможних регіональних суспільних систем, здатних забезпечувати економічне зростання, соціальну згуртованість та екологічну збалансованість розвитку. Досвід реалізації стратегічних рішень на регіональному рівні свідчить про необхідність подальшого вдосконалення механізмів стратегічного управління відповідно до європейських підходів і сучасних викликів глобального розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Кондратенко Н.О., Величко В.А., Троян В.І., В'яткін Р.С. Складові стратегії інноваційного розвитку регіональних соціально-економічних систем. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2025. № 1(93). Т. 1. С. 51-63.

2. Бучнєв М.М. Інноваційні підходи до стратегічного управління розвитком територіальних громад України в умовах цифрової трансформації та структурних викликів. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.* 2025. № 11. С. 5-13.

3. Затверджені оновлена Стратегія розвитку Черкаської області та План заходів на 2025-2027 роки. URL: https://strategy2027-ck.gov.ua/

УДК 355.5:528

Щербачук Олександр Миколайович
викладач кафедри командно-штабної підготовки,
Національна академія Національної гвардії України

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ВІЙСЬКОВО-ТОПОГРАФІЧНОЇ ПІДГОТОВКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Топографічна підготовка традиційно вважалася предметом, де мало що змінюється роками, – компас, карта, циркуль, вміння визначити свою позицію на місцевості. Але за останні роки саме ця дисципліна зазнала, мабуть, найпомітніших змін серед усіх видів військової підготовки, і головна причина – технології, які ще недавно здавалися чимось із майбутнього.

Перше, що змінилося, – спосіб роботи з картою. Паперова карта нікуди не зникла й навряд чи зникне повністю, але поруч із нею з'явилися геоінформаційні системи (ГІС), які дозволяють не просто дивитися на місцевість, а рахувати. Замість того щоб вручну відкладати циркулем відстань чи визначати дирекційний кут транспортиром, офіцер завантажує растрову карту в програму й отримує готові координати, кути та відстані за лічені секунди [1]. Це не просто зручність – це суттєва економія часу під час підготовки даних для руху за азимутами чи керування вогнем засобів підтримки, а час у бою коштує дорого.

Друга зміна, ще помітніша, – поява безпілотників як звичайного інструменту розвідки місцевості. Ще кілька років тому рекогносцировка означала, що людина сама йде або їде дивитися на місцевість, часто ризикуючи життям. Сьогодні значну частину цієї роботи виконує дрон: він дозволяє швидко оглянути рубіж спостереження, знайти позиції для оператора, визначити місце зльоту й точку аварійної посадки, оцінити прохідність місцевості – і все це без прямого контакту з небезпечною ділянкою [2]. Топографічна підготовка більше не обмежується вмінням читати карту – вона включає й здатність швидко інтерпретувати те, що показує камера безпілотника, накладаючи ці дані на ту саму карту.

Обидві зміни ставлять перед системою військової освіти одне й те саме питання: чи встигає програма підготовки за технікою, яку курсант побачить одразу після випуску? Відповідь поки що радше "ні". Класична топографічна підготовка й далі будується навколо паперової карти та ручних інструментів, а цифрові навички – робота з ГІС, аналіз даних з дрона – часто залишаються факультативними або взагалі поза програмою, хоча саме вони визначають, наскільки швидко підрозділ отримає точні дані про противника чи місцевість.

Проблема тут не лише в браку техніки для занять, хоча це теж має значення. Проблема – у самій логіці підготовки: технології продовжують вивчати як додаток до традиційної топографії, а не як її нову, рівноправну частину. Курсант, який відмінно володіє компасом і лінійкою, але жодного разу не працював із растровою картою в ГІС-програмі чи не аналізував відеопотік із дрона, виходить у

частину з прогалиною, яку доведеться закривати вже на практиці – коли часу вчитися значно менше.

Вирішення цього не в тому, щоб відмовитися від класичних навичок орієнтування, – вони залишаються базою, без якої й цифрові інструменти марні: людина, яка не розуміє, що таке дирекційний кут чи азимут, не зрозуміє й того, що їй показує програма. Радше йдеться про послідовне вбудовування нових технологій у вже наявну програму: заняття з ГІС мають стати таким самим нормативом, як робота з компасом, а аналіз аерознімків із безпілотника – таким же обов'язковим елементом рекогносцировки, як огляд місцевості власними очима.

Отже, сучасні технології не замінюють топографічну підготовку військовослужбовця, а суттєво розширюють її зміст. Система військової освіти, яка хоче готувати офіцерів до реальних умов служби, а не до умов десятирічної давнини, повинна розглядати ГІС-технології та безпілотні засоби розвідки не як факультатив, а як обов'язкову, рівноправну частину курсу військової топографії.

Перелік використаних джерел

1. Тробюк В.І., Обрядін В.В., Овчаренко В.В., Гончар Р.О., Пістряк П.В. Методика роботи командира підрозділу з використанням ГІС-технологій у процесі підготовки даних для руху за азимутами та управління вогнем засобами вогневої підтримки. *Честь і закон*. 2015. № 2 (53). С. 42–48.

2. Болюбаш О.О., Пономарьов А.О., Шулежко В.В., Шулежко А.В. Порядок застосування безпілотних літальних апаратів для проведення рекогносцировки на місцевості в умовах війни. *Збірник наукових праць Державного науково-дослідного інституту випробувань і сертифікації озброєння та військової техніки*. 2024. № 1(19). С. 7–13.

УДК 658:004.9:502.131.1

Юрчук Наталія Петрівна
к.е.н., доцент
Вінницький національний технічний університет
(Україна)

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Методологія управління цифровою трансформацією ґрунтується на синергії системного, стратегічного й процесного підходів. За такого підходу цифровізація виходить за межі звичайного оновлення ІТ-інфраструктури та виступає каталізатором глибоких організаційних перебудов: від переосмислення бізнес-моделі й алгоритмів прийняття рішень до трансформації корпоративної культури. Ключовим активом у цьому процесі стають масиви даних, що формують підґрунтя для доказового менеджменту [1].

Мета дослідження – теоретико-методологічне обґрунтування концептуальних засад управління цифровими змінами на підприємстві для забезпечення його сталого розвитку шляхом синхронізації цифрової стратегії з екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) пріоритетами.

Запропонований підхід базується на принципах адаптивності, безперервності, клієнтоцентричності та орієнтації на цифрову зрілість. Практичне втілення цих принципів вимагає наскрізного циклу: від діагностики поточних технологічних можливостей підприємства та вибору оптимальних рішень до оцінювання ресурсного забезпечення, мінімізації ризиків і моніторингу результатів.

Зв’язок між цифровізацією і сталим розвитком визначається механізмами впливу технологічних інновацій на основні виміри діяльності підприємства [2]. Проте позитивний ефект не є автоматичним, адже він залежить від рівня цифрової зрілості організації, якості первинних даних, наявних компетенцій персоналу і дієвості системи ризикології (рис. 1).



Рисунок 1 – Концептуальна схема синергетичного впливу цифрової трансформації на виміри сталого розвитку підприємства

Джерело: систематизовано та узагальнено автором

Інтеграція ESG-контексту в цифрову стратегію дозволяє комплексно оцінювати наслідки технологічних зрушень за трьома векторами [3]:

Екологічний вектор – використання промислового інтернету речей, штучного інтелекту та цифрових двійників оптимізує ресурсомісткість виробництва, знижує енергоємність та дозволяє автоматизувати облік матеріальних потоків у межах концепції циркулярної економіки. Водночас аналіз еко-ефекту повинен враховувати «вуглецевий слід» та енергоспоживання самої IT-інфраструктури.

Соціальний вектор – впровадження HR-tech, e-learning та інструментів прогнозної аналітики спрощує професійну адаптацію, підвищує безпеку праці й якість внутрішніх комунікацій. Проте цифровізація робочих процесів генерує нові виклики: кіберризики, цифрове вигорання працівників, загрози витоку персональних даних і структурні зміни в зайнятості.

Управлінський вектор – інструменти Business Intelligence, технології розподіленого реєстру та автоматизація комплаєнсу підвищують прозорість операцій, прискорюють обробку інформації та спрощують формування нефінансової звітності. Головною умовою тут є кіберзахист, регламентація прав доступу та висока якість вихідних даних.

Таким чином, ESG-орієнтоване управління цифровою трансформацією означає зміщення акценту від фактів упровадження окремих технологій до систематичного вимірювання їхнього довгострокового впливу на стійкість підприємства [3].

З огляду на це, пропонується інтегрований механізм управління цифровою трансформацією, який охоплює поетапну реалізацію таких кроків:

1. Аудит цифрової зрілості та ідентифікація ESG-пріоритетів;
2. Розробка цифрової стратегії і пріоритизація технологічних рішень;
3. Аллокація ресурсів і налаштування системи ризикології (зокрема мінімізації технологічних загроз й залежності від постачальників);
4. Моніторинг результатів за KPIs та корегування управлінських дій.

Для оцінювання ефективності механізму формується система KPI за трьома ESG-блоками:

– екологічні – динаміка питомих викидів CO_2, енергоємність продукції, частка рециклювaних відходів, показники ресурсоефективності за даними IoT;

– соціальні – охоплення персоналу цифровим навчанням, рівень плинності кадрів, задоволеність HR-сервісами, показники безпеки праці;

– управлінські – частка автоматизованого збору нефінансових даних, швидкість підготовки аналітики, частота комплаєнс-порушень, рівень простежуваності операцій.

Задля забезпечення наукової обґрунтованості кожен KPI операціоналізується через чітку формулу розрахунку, джерело первинних даних, періодичність вимірювання, цільовий орієнтир та допустимий діапазон відхилень.

Запропонований підхід позиціонує цифрову трансформацію як цілісну

управлінську конструкцію, де технологічні рішення тісно пов'язані з ESG-цілями та оцінкою ризиків. Відхід від оцінювання технологічної оснащеності на користь вимірюваних результатів використання цифрових рішень створює підґрунтя для подальших емпіричних досліджень у цій сфері.

Перелік використаних джерел

1. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Інформаційні системи як драйвер цифрового менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 135–142. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.135.

2. Li L., Lin J. Digital transformation for the sustainable development of firms: The role of green capability and green culture. *Sustainable Development*. 2024. Vol. 32, №. 3. P. 1861–1875. DOI: https://doi.org/10.1002/sd.2756.

3. Liu Z., Chen Z., Hu L. Can enterprise digital transformation improve ESG performance? *Managerial and Decision Economics*. 2024. Vol. 45, №. 7. P. 5088–5103. DOI: https://doi.org/10.1002/mde.4307.

УДК 35:004:005.33

Янишин Руслан Ігорович
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»,
(Україна)

УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДАНИХ ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Розвиток системи публічного управління в нашій країні в умовах цифровізації та нестабільності потребує переходу від переважно процедурної моделі ухвалення рішень до управління, що спирається на дані, аналітику та постійне оцінювання суспільних потреб. При такого роду умовах державні органи влади вже не можуть ефективно діяти лише на основі адміністративної ієрархії, формальних звітів або повільного обміну інформацією між установами. Нестабільність зовнішнього і внутрішнього середовища, що проявляється через безпекові ризики, економічні коливання, міграційні процеси, соціальну напругу та нерівномірний розвиток територій, вимагає швидкого отримання достовірної інформації, її порівняння, аналітичного опрацювання та перетворення на конкретні управлінські рішення.

В сучасних дослідженнях цифрова трансформація публічного сектору розглядається не лише як переведення послуг в електронну форму, а як зміна організаційної культури, внутрішніх процесів і взаємодії зі зацікавленими сторонами [1]. Такий підхід особливо важливий для нашої країни, оскільки цифровізація публічного управління має не лише сервісну, а й антикризову функцію. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, цифрові публічні послуги в Україні продемонстрували стійкість після перших воєнних потрясінь, а подальше відновлення цифрового простору потребує розвитку доступу до Інтернету, людського капіталу, фінансування та якісної інфраструктури даних [2]. Отже, управління на основі даних постає не допоміжним елементом, а важливою умовою збереження керованості держави в період тривалої нестабільності.

Особливе значення має формування єдиного інформаційного підґрунтя для ухвалення рішень. Йдеться про інтеграцію державних реєстрів, забезпечення взаємосумісності інформаційних систем, уніфікацію підходів до збирання і використання даних, а також створення механізмів захисту персональної інформації. Якщо окремі органи влади використовують несумісні бази даних, дублюють функції або не мають швидкого доступу до потрібної інформації, управлінські рішення стають повільними, фрагментарними та менш обґрунтованими. Разом із цим надмірна централізація даних без належного контролю може створювати ризики порушення прав громадян, тому цифровізація повинна поєднувати технологічну ефективність із правовими гарантіями, прозорістю та відповідальністю. Управління на основі даних також дозволяє

підвищити якість публічних послуг. Якщо державні органи влади аналізують реальні запити громадян, частоту звернень, територіальні відмінності, навантаження на сервіси та результати розгляду заяв, вони можуть не лише реагувати на проблеми, а й завчасно виявляти слабкі місця у системі. Наприклад, велика кількість повторних звернень щодо однієї послуги може свідчити про складність процедури, недостатність інформування або технічну недосконаліть електронного сервісу. Відтак, дані надають можливість не просто фіксувати управлінські проблеми, а перетворювати їх на підґрунтя для зміни процедур, спрощення послуг і підвищення якості взаємодії громадян із державою. Водночас розвиток управління на основі даних потребує посилення кадрової спроможності публічної служби. Працівники державних органів влади повинні володіти не лише базовими цифровими навичками, а й умінням інтерпретувати інформацію, працювати з аналітичними панелями, оцінювати ризики, розуміти обмеження даних і не допускати формального використання показників. При такого роду умовах цифровізація не може бути зведена лише до технічного оновлення платформ. Вона потребує зміни управлінської культури, у якій рішення обґрунтовуються не інерцією чи відомчою зручністю, а реальними потребами громадян, якістю доказової бази та очікуваними суспільними результатами.

Перелік використаних джерел

1. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation, Results from expert interviews. Government Information Quarterly. 2019. Vol. 36, Issue 4. Article 101385. DOI 10.1016/j.giq.2019.06.002.
2. Saprykin V. Digitization, digitalization and digital transformation of public administration in Ukraine. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration. 2024. Vol. 19, No. 1. P. 116–121.

УДК: 351.84:334.012.32(4-6EU)

Яременко Олександр Іванович
канд. наук. з держ. упр., доцент
Цюпра Тетяна Володимирівна
Калина Вікторія Степанівна
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, (Україна)

РОЛЬ НЕКОМЕРЦІЙНОГО СЕКТОРУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЗАГАЛЬНОГО ІНТЕРЕСУ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

Інтеграція України до Європейського Союзу обумовлює необхідність встановлення відповідності національних правових, політичних, економічних та соціальних інститутів стандартам спільноти. Одним із таких інститутів є послуги загального інтересу, які були закріплені у Римському договорі про заснування Європейського Економічного Співтовариства 1957 року. Ці послуги належать до категорії ключових в забезпеченні функціонування держави, громад, бізнесу і окремих громадян, що обумовлює актуальність наукових досліджень в цій сфері.

Метою даної статті є аналіз ролі некомерційного сектору в забезпеченні соціальних послуг загального інтересу в Європейському Союзі.

В рамках правової системи Європейського Співтовариства поняття «послуги загального інтересу» є юридичною концепцією, головна мета якої полягає в тому, щоб розмежувати види діяльності, що потребують особливого регулювання, від тих, на які поширюються всі правила ринкової конкуренції [1, с.113]. При цьому, в законодавстві Європейського Союзу відсутнє чітке визначення поняття послуг загального інтересу та їх види. В ключових актах, зокрема, в Договорі про функціонування Європейського Союзу, застосовується поняття «послуги загального економічного інтересу» і підкреслюється їх важливе значення серед спільних цінностей Союзу та ключову роль в соціальній та територіальній єдності. Протоколом № 26 до Договору «Про послуги загального інтересу» закріплено, що забезпечення послуг загального економічного інтересу передбачає основну роль та широкі дискреційні повноваження національних, регіональних та місцевих органів влади, що стосується надання, доручення виконання та здійснення організації послуг загального економічного інтересу; різноманітність послуг загального економічного інтересу з урахуванням відмінностей географічного, соціального чи культурного характеру; високий рівень якості, безпеки та доступності, однакове ставлення та сприяння загальному доступу і реалізації прав користувачів [2].

Класифікація послуг закріплена в документах Європейського Союзу, які носять ненормативний характер. Зокрема, в Зеленій книзі про послуги загального інтересу зазначено, що вони включають послуги як загального економічного, так і неекономічного інтересу і є складною динамічною системою, що охоплює

широкий спектр різних видів діяльності - енергетику, поштові послуги, транспорт та телекомунікації, охорону здоров'я, освіту та інші соціальні послуги [3].

В Повідомленні Європейської Комісії «Соціальні послуги загального інтересу в Європейському Союзі» пропонується поділ соціальних послуг на два види:

- послуги соціального забезпечення, пов’язані із охороною здоров’я, безробіттям, пенсійним забезпечення, інвалідністю тощо;
- послуги, що надаються безпосередньо особі і які відіграють профілактичну роль, сприяють соціальній згуртованості і полягають у наданні індивідуалізованої допомоги для полегшення соціальної інтеграції та захисту основних прав [4, с. 208].

Інституалізація надання соціальних послуг в європейських країнах здійснювалася різними шляхами. В країнах, в основу політики яких було закладено ідеї та принципи соціальної демократії держави загального добробуту, соціальні послуги надавалися безпосередньо органами місцевого самоврядування, тоді як неприбуткові організації третього сектору та благодійні установи були усунуті від цього виду діяльності (Велика Британія, Швеція). На противагу, у країнах, які дотримувалися консервативної концепції держави загального добробуту, неприбуткові організації третього сектору відігравали провідну роль у наданні персональних соціальних послуг. Так, в Німеччині, відповідно до принципу субсидіарності (*Subsidiaritätsprinzip*) персональні соціальні послуги мали надаватися насамперед недержавними, переважно неприбутковими організаціями.

Значна активізація суб'єктів третього сектору у сфері надання соціальних послуг відбулася на тлі всесвітньої фінансової кризи у вересні 2008 року, коли європейські уряди вдалися до жорсткої бюджетної економії та скорочення видатків. Політика була спрямована на те, щоб звільнити публічний сектор від прямої фінансової та операційної відповідальності за надання соціальних послуг і залучити фінансовий і операційний потенціал суб'єктів третього сектору. Це активувало громадські організації, які мобілізувати фінансові та кадрові ресурси, а також підприємницькі та організаційні навички і включилися в процеси забезпечення соціальних послуг [5, с.421].

У Висновку Європейського економічного та соціального комітету щодо спільного створення послуг загального інтересу як внеску в більш партисипативну демократію підкреслюється, що суб'єкти громадянського суспільства завжди пропонували соціальні та інші послуги загального інтересу, коли органи державної влади ще не визначали потреби в них або комерційні компанії не вважали їх надання прибутковим. Державам-членам ЄС пропонується розробити та/або вдосконалити інструменти для забезпечення залучення громадськості та організацій громадянського суспільства до всього процесу надання послуг загального інтересу, включаючи забезпечення належних рамкових умов для некомерційної діяльності у сфері соціальної економіки [6].

Найбільш поширеною організаційно – правовою формою некомерційних організацій в сфері надання соціальних послуг є асоціації, яких в Європейському

Союзі зареєстровано **3,8 мільйони, що становить майже 90% серед всіх некомерційних організацій**. Також, активно функціонують мережі некомерційних організацій. Наприклад мережа **«Соціальні служби Європи» (SSE) об'єднує** 8 потужних європейських організацій, які, в свою чергу, представляють понад 200 000 некомерційних соціальних організацій, що входять до всіх країн ЄС.

На сьогодні у **країнах ЄС н**екомерційні організації активно надають послуги в різних секторах соціальних послуг. Зокрема, частка їх в сфері **довгострокового догляду за людьми похилого віку по всій Європі становить** майже чверть ринку – 22 %, в той час як державного сектору 42 %, а приватного комерційного 36 %. Відсоток постачальників послуг будинків для людей похилого віку, які обслуговують некомерційні постачальники наближається до 80 % [7].

Таким чином, в Європейському Союзі організації некомерційного сектору є активними суб'єктами надання соціальних послуг загального інтересу, що є результатом розвитку цього ринку і відповідної політики європейських держав. Водночас, існуюча нормативно-правова база стимулює розвиток некомерційних організацій на національному рівні, але не враховує транскордонний вимір. Європейська Комісія здійснює заходи щоло усунення правових та адміністративних бар'єрів для некомерційних асоціацій, які поширюють свою діяльність більш ніж на одну країну ЄС, що може бути предметом подальших досліджень.

Перелік використаних джерел

1. Scott C. Services of General Interest in EC Law: Matching Values to Regulatory Technique in the Public and Privatised Sectors. *European Law Journal*. 2000. N 6. P. 310 – 325.
2. Консолідовані версії Договору про Європейський Союз та Договору про функціонування Європейського Союзу з протоколами та деклараціями. *Офіційний вісник Європейського Союзу*. 2010. Серія 83.
3. Commission Green Paper of 21 May 2003 on services of general interest. *Official Journal*. 2004. N 3.
4. Olykke G.S., Mollgaard, P. What is a service of general economic interest ? *European Journal of Law and Economics.* 2013. № 1. P. 205-241.
5. Wollmann H. Public and personal social services in European countries from public/municipal to private—and back to municipal and "third sector provision. *International Public Management Journal.* 2018 N 21.3. P. 413 – 431.
6. Opinion of the European Economic and Social Committee on the Co-creation of services of general interest as a contribution to a more participative democracy in the EU *Official Journal of the European Union.* 21.12.2022. C486/76.
7. OECD/European Union. Social Economy in Europe: Contributing to Competitiveness and Prosperity. Local Economic and Employment Development (LEED), OECD Publishing, Paris, 2025.

УДК 005.53:159.955

Яцюк Сергій Володимирович
здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти, ОНП «Менеджмент»
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

КОГНІТИВНІ УПЕРЕДЖЕННЯ У ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Стратегічні управлінські рішення приймаються за умов обмеженості інформації, дефіциту часу, суперечливих сигналів середовища та неможливості достовірно передбачити наслідки альтернатив. Керівник не лише аналізує дані, а й інтерпретує їх крізь попередній досвід, сформовані переконання та уявлення про допустимий ризик. Тому когнітивні упередження можуть впливати на постановку проблеми, відбір інформації, формування альтернатив, оцінювання ризику та остаточний стратегічний вибір. Особливої ваги проблема набуває в умовах невизначеності, коли інтуїтивні судження частково заміщують формалізований аналіз.

Систематичний огляд C. Acciarini, F. Brunetta та P. Boccardelli підтверджує тісний взаємозв'язок між трансформаціями середовища, когнітивними упередженнями та стратегічними рішеннями [1, с. 638-652]. Новітній огляд D. Rau та P. Bromiley виокремлює серед найбільш досліджуваних викривлень надмірну впевненість, ескалацію зобов'язань, неприйняття втрат і короткозорість [2]. Поведінкова стратегія водночас дедалі більше враховує взаємодію когнітивних, емоційних і соціальних механізмів стратегічної поведінки [3, с. 914-932].

Мета дослідження - систематизувати ключові когнітивні упередження, що впливають на прийняття стратегічних управлінських рішень в умовах невизначеності, та обґрунтувати механізми зниження їхнього деструктивного впливу.

Когнітивні упередження доцільно розглядати як систематичні відхилення у сприйнятті, інтерпретації та оцінюванні інформації, здатні змінювати логіку стратегічного вибору. Їхній вплив посилюється, коли рішення є унікальним, слабко структурованим, пов'язане зі значними незворотними витратами або приймається без надійної статистичної бази. У таких ситуаціях використання евристик допомагає спростити складність середовища, проте створює ризик повторюваних помилок.

Для стратегічного управління найбільш значущими є п'ять груп упереджень. Ефект якоря формує надмірну залежність від першої цифри, прогнозу або сценарію. Упередження підтвердження спрямовує увагу на інформацію, що підтримує вже сформовану позицію. Надмірна впевненість веде до звуження діапазону прогнозів і переоцінювання контрольованості ситуації. Неприйняття втрат здатне підтримувати статус-кво або провокувати надмірний ризик у спробі уникнути фіксації збитку. Ескалація зобов'язань проявляється у продовженні неефективного проєкту через вже здійснені вкладення [2].

Вплив цих викривлень поширюється на весь процес стратегічного рішення: на етапі діагностики упередження підтвердження звужує інформаційну базу; під час прогнозування ефект якоря і надмірна впевненість спотворюють очікувані значення; при оцінюванні альтернатив неприйняття втрат змінює сприйняття ризику; після реалізації рішення ескалація зобов'язань утруднює своєчасну відмову від неефективної стратегії. Отже, протидію упередженням необхідно інтегрувати в саму процедуру стратегічного вибору (табл. 1).

Таблиця 1 - Когнітивні упередження у стратегічному управлінні

Когнітивне упередження	Потенційний вплив на рішення	Управлінський механізм
Ефект якоря	Фіксація на початковому прогнозі або оцінці.	Незалежні первинні оцінки; декілька сценаріїв.
Упередження підтвердження	Вибірковий пошук аргументів на користь попередньої позиції.	«Адвокат диявола»; пошук спростовуючих даних.
Надмірна впевненість	Звуження діапазону прогнозів; недооцінювання ризику.	Інтервальні прогнози; базові частоти; зовнішня оцінка.
Неприйняття втрат	Збереження статус-кво або уникнення фіксації збитку.	Порівняння альтернатив за кількома точками відліку.
Ескалація зобов'язань	Продовження неефективного проєкту через понесені витрати.	Попередні критерії припинення; незалежний перегляд.

Джерело: сформовано автором на основі [1-3]

Управлінська протидія когнітивним упередженням не повинна зводитися до вимоги «бути об'єктивним», оскільки саме усвідомлення викривлення не гарантує його усунення. Більш результативним є процедурний підхід: незалежне формування первинних прогнозів до групового обговорення, розробка альтернативного сценарію, використання зовнішнього погляду і базових частот, попереднє визначення критеріїв припинення стратегічної ініціативи та обов'язкове аргументоване спростування домінуючої позиції.

Колективне обговорення також не автоматично нейтралізує індивідуальні упередження. За умов статусної нерівності, конформності або домінування керівника воно може закріпити початкову позицію. Тому стратегічна нарада має забезпечувати незалежність первинних суджень, право на незгоду, когнітивну різноманітність і відокремлення генерації альтернатив від їх остаточного оцінювання. Такий підхід відповідає сучасному розумінню поведінкової стратегії, де рішення формуються на перетині індивідуальної когніції та соціального контексту [3, с. 914-932].

Для практичного застосування пропонується п'ятиетапний контур дебіасингу стратегічного рішення: 1) фіксація вихідних припущень і точки

відліку; 2) незалежне формування щонайменше двох альтернатив; 3) перевірка рішення на типові когнітивні упередження; 4) стрес-тестування через негативний сценарій, зовнішню оцінку та критерії відмови; 5) післярішенневий аудит із зіставленням прогнозу і фактичного результату. Така послідовність не усуває невизначеність, але робить логіку вибору прозорішою та формує організаційну пам'ять щодо повторюваних помилок. Емпіричне дослідження K. Midtgård і M. Selart на вибірці менеджерів середніх організацій Скандинавії показало, що ілюзія контролю та переконання щодо процесів змін можуть зміщувати стратегічний вибір [4], що підтверджує доцільність перенесення уваги з особистої «раціональності» керівника на дизайн процесу прийняття рішення.

Важливою передумовою зниження впливу когнітивних упереджень є формування в організації процедур, які забезпечують систематичну перевірку управлінських припущень. Для цього доцільно документувати вихідні прогнози, очікувані результати та аргументи, на яких ґрунтується стратегічний вибір, а після реалізації рішення зіставляти їх із фактичними наслідками. Такий підхід дає змогу виявляти повторювані помилки стратегічного мислення, зокрема систематичне переоцінювання позитивних сценаріїв, недооцінювання строків реалізації, надмірну довіру до попереднього досвіду або схильність ігнорувати сигнали, що суперечать прийнятій позиції. Накопичення результатів такого аналізу формує організаційну базу управлінських помилок рішень до інституціоналізованого механізму підвищення якості стратегічного вибору.

Висновки. Когнітивні упередження є закономірним чинником стратегічного вибору в умовах невизначеності та впливають на всі його етапи. Найбільш критичними для управлінської практики є ефект якоря, упередження підтвердження, надмірна впевненість, неприйняття втрат та ескалація зобов'язань. Їхній вплив доцільно знижувати передусім через процедури прийняття рішень: незалежність первинних оцінок, альтернативні сценарії, критичну перевірку домінуючої позиції, зовнішній погляд, попередньо визначені критерії припинення та післярішенневий аудит. Перспективним напрямом є розроблення інструментарію діагностики когнітивних упереджень управлінської команди та оцінювання їх впливу на якість стратегічних рішень.

Перелік використаних джерел

1. Acciarini C., Brunetta F., Boccardelli P. Cognitive biases and decision-making strategies in times of change: a systematic literature review. *Management Decision.* 2021. Vol. 59, No. 3. P. 638–652. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-1006.

2. Rau D., Bromiley P. A review of cognitive biases in strategic decision making. *Long Range Planning*. 2025. Vol. 58, No. 3. Article 102529. P. 1–27. DOI: https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102529.

3. Cristofaro M., Augier M., Lovallo D., Abatecola G., Leoni L. Behavioral strategy in evolution: A review and conceptual framework. *European Management Journal*. 2025. Vol. 43, No. 6. P. 914–932. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.10.002.

4. Midtgård K., Selart M. Cognitive biases in strategic decision-making. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, No. 6. Article 227. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15060227.

СЕКЦІЯ 2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ, ФІНАНСОВИМИ, МАРКЕТИНГОВИМИ ТА ТУРИСТИЧНИМИ РЕСУРСАМИ В ГАЛУЗЕВИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ

УДК 338.22

Баланюк Іван Федорович
д.е.н, професор
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна)
Іваночко Богдан Романович
доктор філософії з економіки
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна)

МІСЦЕВІ ЦІЛЬОВІ ПРОГРАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Територіальні громади стикаються з широким спектром завдань, пов'язаних із забезпеченням належних умов життєдіяльності населення, розвитком інфраструктури, підтримкою економічної активності, покращенням якості публічних послуг та раціональним використанням наявних ресурсів. Соціально-економічний розвиток територіальної громади є складним процесом, який передбачає якісні зміни в економіці і суспільстві громади, він передбачає не лише зростання надходжень до місцевого бюджету, а й зростання доходів і зайнятості населення громади, покращення систем охорони здоров'я та освіти, соціальної сфери, забезпечення екологічної безпеки, створення умови для індивідуального розвитку людини, а також оновлення та будівництва комунальної інфраструктури [1, с. 8]. Водночас обсяг потреб громади не завжди відповідає її фінансовим, матеріальним та організаційним можливостям, що зумовлює необхідність визначення пріоритетних напрямів діяльності та концентрації ресурсів на їх реалізації.

Важливим завданням органів місцевого самоврядування у зв'язку з цим є забезпечення узгодженості між визначеними пріоритетами, наявними ресурсами та конкретними заходами, спрямованими на досягнення запланованих результатів. Одним із інструментів такого узгодження виступають місцеві цільові програми, які дають змогу систематизувати заходи за окремими напрямами, визначити джерела та обсяги фінансування, відповідальних виконавців і очікувані результати. Одним із напрямів практичної реалізації управління територіальною

громадою є складання та виконання місцевих програм, спрямованих на досягнення вимірюваних показників розвитку найбільш значущих сфер життєдіяльності громад й управління розвитком громад здійснюється через складання та виконання програм, спрямованих на підтримку найбільш значущих сфер життєдіяльності громади [2, с. 200]. Місцеву цільову програму при цьому доцільно розглядати як документ, що визначає пріоритетний напрям розвитку територіальної громади, його цілі, завдання, комплекс заходів, строки реалізації та очікувані результати. Водночас безпосереднє ресурсне забезпечення визначених у програмі заходів здійснюється через місцевий бюджет та відповідні бюджетні програми, у межах яких конкретизуються обсяги та напрями бюджетних видатків. Таким чином, між місцевою цільовою програмою та бюджетними інструментами формується взаємозв'язок, за якого цільова програма визначає зміст і пріоритети запланованих заходів, а бюджетне планування забезпечує їх фінансову реалізацію.

Відмінності між зазначеними інструментами простежуються і в підходах до їх обґрунтування. Розроблення місцевих цільових програм передбачає визначення проблеми, на вирішення якої вони спрямовані, формування цілей, завдань та відповідних заходів, однак вимоги до їх економічного обґрунтування не мають такої деталізованої та уніфікованої регламентації, як процес бюджетного планування. Натомість обґрунтування бюджетних видатків здійснюється в межах установлених бюджетних процедур і пов'язане з підготовкою бюджетних запитів, кошторисів та інших документів, що передбачають конкретизацію потреб у фінансових ресурсах і напрямів їх використання.

Важливою інформаційною основою для такого обґрунтування є дані бухгалтерського та управлінського обліку, результати економічного аналізу, інформація про фактичні доходи й видатки, майновий та фінансовий стан громади, а також показники виконання попередніх програм. Особливе значення у цьому контексті має поєднання економічної, фінансової та бухгалтерської інформації, що дає змогу комплексно оцінити не лише наявні ресурси громади, а й результати їх фактичного використання. Важливими джерелами такої інформації є звіти про виконання паспортів бюджетних програм, звіти про ефективність бюджетних програм, фінансова звітність розпорядників бюджетних коштів, а також інші документи, що характеризують результати використання публічних ресурсів.

Водночас зазначені інформаційні ресурси не завжди повною мірою використовуються під час формування та перегляду місцевих цільових програм. Зокрема, на практиці доступ громадськості до окремих видів фінансової інформації, особливо бюджетних документів, може бути обмеженим через недостатнє оприлюднення або недостатню систематизацію відповідних даних. Певною проблемою залишається і недостатня увага до аналізу таких документів з боку органів місцевого самоврядування та депутатського корпусу, що знижує можливості їх використання як інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Водночас результати виконання бюджетних програм і фінансова звітність мають значення не лише для контролю за використанням бюджетних коштів, а й для оцінювання фактичного стану окремих сфер діяльності громади та визначення подальших пріоритетів її розвитку.

У зв'язку з цим посилення економічного обґрунтування місцевих цільових програм доцільно пов'язувати з формуванням їх цілісного обліково-аналітичного забезпечення. Його основу можуть становити дані бухгалтерського та управлінського обліку, показники фінансової звітності, результати аналізу виконання місцевого бюджету та бюджетних програм, характеристики соціально-економічного стану території, інформація про використання майнових, трудових, природних та фінансових ресурсів, а також результати реалізації попередніх місцевих цільових програм. Такий підхід дає змогу перейти від загальної оцінки потреб громади до їх кількісного обґрунтування та зіставлення з наявними ресурсними і фінансовими можливостями. Поєднання зазначеної інформації дозволяє більш обґрунтовано визначати проблеми громади, оцінювати можливості їх вирішення, встановлювати реалістичні показники результативності програм та визначати потребу в бюджетному фінансуванні. Відтак процес розроблення місцевих цільових програм доцільно розглядати не як формальне визначення переліку заходів, а як послідовне обґрунтування пріоритетів розвитку території з урахуванням її фактичного стану, ресурсного потенціалу та фінансових можливостей.

При цьому важливим доповненням до обліково-аналітичної інформації є результати залучення громадськості, оскільки саме мешканці та бізнес територіальної громади мають визначати актуальні для них проблеми та пріоритети розвитку. Місцеві жителі мають бути залучені до визначення пріоритетів розвитку своєї громади, щоб інвестиції були спрямовані саме на ті сфери, які найбільше відповідають їхнім потребам [3, с. 48]. Отже, поєднання економічного й фінансового аналізу, даних бухгалтерського та управлінського обліку, результатів виконання бюджетних програм і фінансової звітності з громадською участю створює інформаційне підґрунтя для більш обґрунтованого формування місцевих цільових програм та їх узгодження з реальними потребами територіальної громади. При цьому систематичний аналіз зазначених документів має значення не тільки для окремої програми, а й для оцінювання результативності управління ресурсами та визначення подальших напрямів соціально-економічного розвитку громади.

Перелік використаних джерел

1. Баланюк І.Ф., Іваночко Б.Р. Інвестиційне забезпечення соціально-економічного розвитку територіальних громад: монографія. Івано-Франківськ: Фоліант, 2025. 200 с.

2. Цвятковська О. В., Чемодурова Є. Є. Аудит виконання програм соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Via Economica*. 2024. Вип. 4. С. 200-206.

3. Баланюк І. Ф., Іваночко Б. Р. Методологічна оцінка інвестиційної діяльності та організація економічного контролю за інвестиціями в територіальних громадах. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2024. №12(92). Т. 1. С. 43-50.

УДК 658.005:334.72:005.35

Битяк Владислав Юрійович
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»

ПРОЦЕДУРНА СПРАВЕДЛИВІСТЬ ЯК ОСНОВА ДОВІРИ ПРАЦІВНИКІВ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Соціальна справедливість на підприємстві визначається змістом управлінських рішень і способом їх підготовки, пояснення та реалізації. Працівники оцінюють розмір винагороди, розподіл навантаження й можливості професійного розвитку разом із тим, наскільки послідовними були правила, чи враховувалася їхня позиція, чи надавалося обґрунтування та чи зберігалася повага під час взаємодії. Відтак, процедурна справедливість постає важливою складовою довіри до керівництва, оскільки надає працівникам розуміння того, яким способом приймаються рішення й за яких умов вони можуть бути переглянуті. Особливого значення набувають рішення щодо оплати праці, оцінювання результатів, кар'єрного просування, дисциплінарної відповідальності, реорганізації та скорочення персоналу. Дослідження організаційної справедливості підтверджують доцільність розмежування розподільної, процедурної, міжособистісної та інформаційної складових. На підприємствах такого роду розмежування повинно сприяти виявленню конкретного джерела недовіри, адже працівник може визнавати складність самого рішення, але негативно сприймати закритість процедури або неповне пояснення його причин [1;2]. Забезпечення процедурної справедливості повинно охоплювати завчасне встановлення критеріїв, однакове застосування правил, можливість висловлення позиції, перевірку конфлікту інтересів і доступ до механізму оскарження. Керівник повинен надавати працівникам достатню інформацію про підстави рішення, межі власних повноважень і подальші дії. Соціальний діалог і співпраця на робочому місці створюють організаційні форми для консультацій, обміну інформацією та спільного пошуку рішень. Матеріали Міжнародної організації праці підкреслюють роль такого діалогу в управлінні змінами, підвищенні якості праці й формуванні прийнятних для сторін рішень. Для підприємства практичними інструментами постають регулярні консультації з представниками працівників, комісії з розгляду звернень, прозорі процедури оцінювання, письмове пояснення кадрових рішень і захищені канали повідомлення про порушення. Разом із цим право працівника бути почутим не означає автоматичного прийняття його пропозиції. Справедливість процедури забезпечується реальним розглядом позиції, аргументованою відповіддю та можливістю перевірити послідовність застосування критеріїв [3;4].

Процедурна справедливість повинна оцінюватися через поєднання фактичних показників і сприйняття працівників. Доцільно враховувати строки розгляду звернень, частку рішень із наданим обґрунтуванням, кількість повторних скарг, доступність процедур оскарження, участь працівників у консультаціях, розподіл можливостей навчання та просування, а також рівень довіри до керівників. Директива ЄС 2023/970 посилює прозорість оплати й установлює механізми захисту принципу рівної винагороди за однакову працю або працю однакової цінності. Для підприємств, які працюють на ринках країн ЄС або взаємодіють із міжнародними партнерами, такого роду положення формують орієнтир для оновлення внутрішніх процедур. OECD також наголошує на змістовній взаємодії із зацікавленими сторонами та належній перевірці негативного впливу діяльності підприємств на працівників. На нашу думку, процедурна справедливість повинна бути вбудована в повсякденне корпоративне управління, оскільки вона знижує конфліктність, підтримує готовність працівників приймати складні зміни та зміцнює легітимність управлінських рішень у внутрішньому середовищі підприємства.

Перелік використаних джерел

1. Colquitt J. A. On the Dimensionality of Organizational Justice. A Construct Validation of a Measure. Journal of Applied Psychology. 2001. Vol. 86. No. 3. P. 386–400.

2. Khtatbeh M. M., Mahomed A. S. B., Rahman S. A., Mohamed R. The Mediating Role of Procedural Justice on the Relationship between Job Analysis and Employee Performance in Jordan Industrial Estates. Heliyon. 2020. Vol. 6. No. 10. Article e04973. DOI: 10.1016/j.heliyon.2020.e04973.

3. International Labour Organization. Social Dialogue and the Future of Work. Geneva, ILO, 2020. URL: https://www.ilo.org/publications/social-dialogue-and-future-work (дата звернення 14.07.2026).

4. International Labour Organization. Workplace Cooperation. An Introductory Guide. Geneva, ILO, 2022. URL: https://www.ilo.org/publications/workplace-cooperation-introductory-guide-0 (дата звернення 11.07.2026).

УДК 658.7:004

Букало Надія Артемівна
кандидат економічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
(Україна)

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання змінюють підходи підприємств до організації логістичної діяльності. Зростання вартості ресурсів, нестабільність постачання, необхідність швидкого реагування на зміни попиту та підвищення вимог споживачів до термінів доставляння змушують підприємства шукати нові способи управління матеріальними й інформаційними потоками. За таких обставин цифрові технології стають не лише засобом автоматизації окремих операцій, а й одним із чинників зміни самої системи управління ресурсами.

Будь-яка логістична система складається з елементів, які є ланками, між якими існують певні функціональні зв'язки та відносини. Варто зазначити, що робочою ланкою в інформаційній системі може бути автоматизоване робоче місце управлінського персоналу, інформаційний підрозділ системи управління організацією або група управлінських працівників, об'єднаних спільними завданнями інформаційних функцій або операцій [1].

Використання новітніх технологічних рішень поступово змінює організацію логістичної діяльності підприємств. Цифрові інструменти дають змогу автоматизувати виконання окремих операцій, раціональніше розподіляти витрати та підвищувати рівень обслуговування споживачів. Їх практичне застосування охоплює широкий спектр завдань: від оперативного відстеження місцеперебування та стану вантажів до вдосконалення складських операцій і скорочення тривалості доставляння продукції.

За твердженням М. Штельмашук ключовими технологіями, що виділяють у логістичній галузі є:

- SCM-системи (забезпечують комплексне управління ланцюгом постачання від закупівлі сировини до доставляння продукції);
- IoT-системи (дають змогу в режимі реального часу контролювати переміщення транспорту, вантажів і стан товарів);
- Big Data (використовується для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та виявлення проблем у ланцюгах постачання);
- Blockchain (підвищує прозорість і захищеність обміну даними та спрощує документальний і фінансовий супровід операцій);
- роботизовані склади (автоматизують переміщення, сортування та пакування товарів);
- автономний транспорт (охоплює безпілотні вантажівки, дрони та інші засоби автоматизованої доставляння) [2];

- **цифрові двійники (Digital Twin)** – моделювання логістичних процесів у цифровому середовищі для оцінювання сценаріїв, прогнозування проблем та оптимізації ресурсів.

П. Хело та В. Тхай [3] дослідили можливості застосування технологій Internet of Things (IoT) у логістичних процесах підприємств. Використання датчиків і пристроїв відстеження забезпечує отримання актуальної інформації про місцезнаходження вантажів, стан активів та проходження окремих етапів їх доставляння. У науковому дослідженні, на прикладі промислових кейсів показано, що технології Logistics 4.0 можуть забезпечувати операційну ефективність, видимість логістичних процесів, прозорість та підвищення безпеки. Автори також зазначають, що економічна доцільність таких рішень залежить від обсягів операцій, тривалості перевезень, можливості повторного використання засобів відстеження та структури ланцюга постачання.

Для українських підприємств цифровізація маркетингової та логістичної діяльності набуває особливого значення. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, порушення традиційних ланцюгів постачання та зростання ролі онлайн-каналів цифрові інструменти дозволяють оперативніше отримувати інформацію та приймати управлінські рішення. Водночас ефективність цифрової трансформації залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу, якості інформаційних систем, захисту даних та готовності підприємства інтегрувати різні цифрові рішення.

З позиції стратегічного управління важливо, що цифровізація дозволяє пов'язати поточні логістичні рішення з довгостроковими цілями підприємства. Наприклад, скорочення надлишкових запасів змінює обсяг замороженого оборотного капіталу; оптимізація маршрутів зменшує транспортні витрати; автоматизація складських операцій покращує продуктивність праці; своєчасне отримання інформації про переміщення товарів підвищує якість обслуговування клієнтів. Тобто один цифровий інструмент може одночасно впливати на декілька груп ресурсів, та формують послідовний взаємозв'язок цифровізації та ресурсного забезпечення підприємства**:** цифрові технології, формування та обробка даних, аналітична оцінка, управлінське рішення, оптимізація використання ресурсів, стратегічний результат тощо.

Разом з тим цифровізація не означає автоматичного підвищення ефективності. Підприємству необхідно враховувати витрати на програмне забезпечення, технічну інфраструктуру, інтеграцію інформаційних систем, кібербезпеку та навчання працівників. Окремою проблемою залишається якість даних. Помилки у вихідній інформації можуть призвести до неправильних прогнозів і, відповідно, до неефективних управлінських рішень.

Не менш важливим є організаційний аспект. Запровадження цифрової технології саме по собі не змінює систему управління, якщо підприємство продовжує використовувати старі підходи до планування та прийняття рішень. Тому цифрову трансформацію логістики доцільно пов'язувати не лише з придбанням нового програмного забезпечення, а з переглядом бізнес-процесів, розподілом відповідальності та розвитком цифрових компетентностей персоналу.

Отже, цифровізація логістичних процесів поступово перетворюється з операційного інструменту на частину стратегічного управління підприємством. Її основний ефект полягає не тільки у прискоренні окремих операцій, а передусім у підвищенні якості інформаційного забезпечення управлінських рішень та можливості раціональніше використовувати наявні ресурси.

Таким чином, цифровізацію логістики доцільно розглядати як довгостроковий управлінський інструмент, здатний впливати на ефективність використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Її результативність визначається не кількістю впроваджених технологій, а тим, наскільки вони інтегровані у систему стратегічного управління підприємством.

Перелік використаних джерел

1.Захарчук А. П., Гармаш О. М. Інформаційні технології в логістиці. *Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми підготовки професійних кадрів з логістики в умовах глобального конкурентного середовища»* (Київ, 27-28 жовтня). К.: НАУ, 2017. С. 69-74.

2. Штельмашук М. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи.. *Економіка та суспільство*, 2024. (68).. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193

3. Helo P., Thai V. Logistics 4.0 – digital transformation with smart connected tracking and tracing devices. *International Journal of Production Economics*. 2024. Vol. 275. Article 109336. DOI: 10.1016/j.ijpe.2024.109336.

УДК 336.14:352

Булах Ірина Іванівна
викладач вищої кваліфікаційної категорії, викладач-методист,
Відокремлений структурний підрозділ Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу Уманського національного університету (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток територіальних громад відбувається в умовах поєднання безпекових, фінансових, демографічних та інфраструктурних викликів. Повномасштабна війна змінила характер функціонування місцевих фінансів: поряд із забезпеченням поточних потреб територій зростає необхідність фінансування відновлення пошкодженої інфраструктури, підтримки економічної активності, забезпечення стійкості критично важливих об'єктів та створення умов для повернення населення. За таких обставин фінансові ресурси територіальної громади доцільно розглядати не лише як сукупність доходів місцевого бюджету, а як стратегічний ресурс забезпечення довгострокового розвитку території.

Актуальність стратегічного управління фінансами громад посилюється змінами державної регіональної політики. Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки акцентує увагу на створенні безпекових умов для проживання та повернення громадян, підвищенні конкурентоспроможності територій, підтримці локального бізнесу, розвитку підприємництва, інвестиційній привабливості та інтеграції національної економіки до європейського економічного простору [1]. Це означає, що фінансові рішення громад мають бути безпосередньо пов'язані з визначеними стратегічними цілями розвитку, а не обмежуватися щорічним розподілом бюджетних видатків.

Новий етап трансформації системи публічних фінансів визначено Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки. У документі наголошено на необхідності зміцнення фінансової стабільності, забезпечення стійкості державних фінансів, підтримки відновлення та наближення системи управління фінансами України до стандартів Європейського Союзу [2, с. 1–3]. Водночас серед актуальних проблем безпосередньо визначено недостатню інституційну спроможність органів місцевого самоврядування щодо середньострокового бюджетного планування, слабкий зв'язок публічних інвестицій із бюджетним та стратегічним плануванням, а також необхідність удосконалення управління фіскальними ризиками на місцевому рівні [2, с. 5–7].

Отже, стратегічне управління фінансовими ресурсами територіальної громади має передбачати не тільки формування доходної частини бюджету та планування видатків, а пов'язаний між собою цикл управлінських рішень:

оцінювання фінансового потенціалу території, прогнозування доходів і видатків, визначення стратегічних пріоритетів, оцінювання ризиків, формування портфеля інвестиційних проєктів, вибір джерел їх фінансування, моніторинг результативності та коригування фінансової стратегії.

Особливого значення у сучасних умовах набуває управління публічними інвестиціями. Постановою Кабінету Міністрів України від 8 липня 2026 р. № 883 визначено новий механізм використання коштів державного фонду регіонального розвитку та оцінки і пріоритезації середньострокових планів пріоритетних публічних інвестицій регіонів і територіальних громад [3]. Відповідно до встановленого порядку бюджетні кошти спрямовуються на реалізацію середньострокових планів, які мають відповідати Державній стратегії регіонального розвитку, регіональним стратегіям та стратегіям розвитку територіальних громад [3].

Важливою новацією є встановлення зв'язку між стратегічною відповідністю інвестиційного проєкту та можливістю його фінансування. Зокрема, 70 % коштів державного фонду регіонального розвитку передбачено спрямовувати на реалізацію середньострокових планів пріоритетних публічних інвестицій, пов'язаних із регіональними стратегіями та стратегіями розвитку територіальних громад, тоді як 30 % — на виконання завдань Державної стратегії регіонального розвитку [3]. Такий механізм посилює роль стратегічного планування у прийнятті фінансових рішень та створює передумови для переходу від фінансування окремих проєктів до формування узгодженого інвестиційного портфеля громади.

На цій основі пропонується розглядати стратегічне управління фінансовими ресурсами територіальної громади як «стратегічний фінансовий контур», що поєднує п'ять взаємопов'язаних компонентів: фінансове прогнозування, управління доходами, управління видатками, управління публічними інвестиціями та управління фінансовими ризиками. Особливість запропонованого підходу полягає у тому, що кожен компонент повинен бути пов'язаний із конкретними стратегічними цілями громади та системою показників результативності.

Першим компонентом такого контуру є фінансове прогнозування. В умовах війни традиційний підхід, заснований переважно на продовженні попередніх тенденцій, стає недостатнім. Необхідним є використання сценарного підходу, який передбачає формування декількох варіантів розвитку доходів і видатків залежно від зміни економічної, демографічної та безпекової ситуації.

Другим компонентом є управління доходами громади. Стратегічний підхід передбачає не лише збільшення надходжень, а й визначення джерел їх стабільності. Для цього доцільно оцінювати податковий потенціал території, стан підприємницької активності, зайнятість населення, інвестиційну привабливість та можливості залучення додаткових ресурсів.

Третім компонентом є управління видатками на основі результативності. В умовах обмежених ресурсів особливого значення набуває визначення не тільки обсягу фінансування, а й суспільного результату, який має бути отриманий унаслідок відповідних бюджетних витрат.

Четвертий компонент — управління публічними інвестиціями. Саме тут стратегічний підхід має забезпечувати найбільшу відмінність від традиційного бюджетного управління. Інвестиційні проєкти повинні оцінюватися не ізольовано, а з урахуванням їх відповідності стратегії громади, готовності до реалізації, потреби у співфінансуванні, очікуваного економічного та соціального ефекту[3].

П'ятим компонентом є управління фінансовими ризиками. Для територіальних громад особливо актуальними залишаються ризики скорочення доходів, зміни чисельності населення, зростання видатків на відновлення, пошкодження інфраструктури, зміни міжбюджетних відносин та виникнення непередбачених потреб. Стратегія реформування системи управління державними фінансами прямо визначає необхідність удосконалення управління фіскальними ризиками на місцевому рівні [2, с. 6].

Поряд із традиційними показниками виконання бюджету доцільно використовувати систему стратегічних індикаторів: темпи зростання власних доходів, рівень фінансової самодостатності, частку видатків розвитку, обсяг публічних інвестицій на одного мешканця, частку залучених позабюджетних ресурсів, рівень співфінансування інвестиційних проєктів, кількість проєктів, узгоджених зі стратегією розвитку громади, та соціально-економічний ефект від їх реалізації.

У підсумку стратегічне управління фінансовими ресурсами територіальних громад в умовах воєнних викликів та відновлення України має ґрунтуватися на поєднанні середньострокового бюджетного планування, стратегічного прогнозування, результативного управління видатками, пріоритезації публічних інвестицій, ризик-менеджменту та цифрових інструментів. Саме така трансформація здатна посилити фінансову стійкість громад, підвищити ефективність використання обмежених ресурсів та сформувати фінансову основу їх відновлення і довгострокового розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2025 № 1686. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1686-2025-п.

2. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2026 № 217-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-р.

3. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку : постанова Кабінету Міністрів України від 08.07.2026 № 883. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/883-2026-п.

4. Романовська Ю. А. Цифровізація управління фінансами територіальних громад: можливості та обмеження. Бізнес Інформ. 2026. № 1. С. 473–480. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-473-480.

УДК 332.1:005.21

Бурлака Віталіна Євгенівна
курсант факультету забезпечення оперативно-службової діяльності
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

науковий керівник: ***Міщинська Ірина Володимирівна***
к. пед. н., доцент
Національна академія Державної прикордонної служби України Імені Богдана Хмельницького

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ, ФІНАНСОВИМИ ТА ТУРИСТИЧНИМИ РЕСУРСАМИ В РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ УКРАЇНИ

За умов сьогодення розвиток економіки окремого підприємства, галузі чи цілого регіону неможливо уявити без ефективного використання та розподілу наявних ресурсів. При цьому важливо не лише мати певні ресурси, а й уміти правильно визначити їхнє застосування. Економічні можливості, фінансові кошти, маркетингові інструменти та туристичний потенціал тісно пов'язані між собою. Для успішного розвитку туризму необхідні дороги, доступний транспорт, засоби розміщення, культурна та розважальна програма. Для створення та підтримки такої інфраструктури потрібна достатня кількість фінансових ресурсів. Однак навіть добре облаштована територія не матиме достатньої кількості відвідувачів, якщо це місце маловідоме. Тому виникає потреба у маркетинговому просуванні, рекламі та формуванні позитивного, привабливого іміджу.

Розвиток туризму впливає не лише на туристичну сферу. Збільшується попит на послуги транспорту, харчування, торгівлі, розваг, виробництва сувенірів і місцевої продукції. Це сприяє появі нових робочих місць, підтримує підприємців і може збільшувати доходи місцевих бюджетів, завдяки чому покращується загальний стан.

Відповідно, стратегічний підхід полягає у тому, щоб розглядати ресурси не окремо, а як взаємопов'язані складові однієї системи, яка забезпечується їхньою працею. Головне завдання полягає у тому, щоб використати наявний потенціал сьогодні для створення кращих можливостей у майбутньому.

За нинішніх умов ця тема стала критичною для України. Війна неабияк вплинула на економіку, інвестиційні процеси, стан інфраструктури та можливості розвитку різних регіонів держави. Одні території безпосередньо постраждали від бойових дій, інші стали важливими центрами прийому внутрішньо переміщених осіб, релокації підприємств і гуманітарної допомоги. У зв'язку з цим сучасна регіональна політика повинна враховувати не лише економічні показники, а й безпеку, демографічну ситуацію та перспективи відновлення.

Стратегічне управління – це системний підхід до визначення довгострокових пріоритетів компанії, сектора чи регіону. Воно включає всебічний

моніторинг ситуації, розрахунок ресурсів, ідентифікацію викликів і вибір найкращої стратегії дій. Від поточного управління стратегічний підхід відрізняється насамперед орієнтацією на перспективу. Якщо оперативне управління допомагає вирішити проблему, що виникла сьогодні, то стратегічне намагається передбачити, які проблеми та можливості можуть з'явитися завтра.

Для регіону стратегічне управління є ще складнішим. Тут необхідно одночасно враховувати інтереси населення, підприємців, органів місцевої влади, інвесторів, туристів та інших учасників суспільних відносин.

Зазвичай стратегічний процес починається з аналізу наявної ситуації. Вивчаються сильні та слабкі сторони території, можливості її розвитку, потенційні загрози. Після цього визначаються конкретні цілі, необхідні ресурси та способи їх досягнення й реалізації [3].

Етап коригування є особливо важливим. Стратегія має бути гнучкою. Якщо змінюється економічна ситуація, законодавство, попит споживачів або з'являються нові ризики, відповідно, має змінюватися і підхід до управління.

Для України одним із ключових документів у цій сфері є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. Її положення спрямовані на забезпечення більш збалансованого розвитку територій та враховують сучасні особливості , пов'язані з війною та відновленням країни [1, 2].

Економічний потенціал території/об'єкта формується під впливом великої кількості факторів. Сюди можна віднести багатства природи, земельні ресурси, трудовий потенціал, виробничі підприємства, транспортну й енергетичну інфраструктуру, технології, інформацію й підприємницьку активність.

Наприклад, географія охоплення може мати значні природні ресурси, але через відсутність доріг, інвестицій або кваліфікованих працівників їх використання буде обмеженим. В іншому регіоні природних ресурсів може бути менше, проте добре розвинені освіта, технології, підприємництво та інфраструктура дозволять отримувати значно більший економічний результат. Особливо це стосується знань, професійних навичок, інформації та готовності людей працювати з новими технологіями.

Фактично людський капітал стає одним із головних факторів конкурентоспроможності території. Якщо в регіоні є освічені та активні люди, вони можуть створювати підприємства, запроваджувати інновації, розвивати сферу послуг і залучати інвестиції.

Маркетинг у сучасному розумінні значно ширший за звичайну рекламу. Для регіону він може бути інструментом формування репутації, залучення туристів, пошуку інвесторів та розвитку місцевого бізнесу.

Своєрідність кожної локації – це її головний ринковий козир. З цим безпосередньо пов'язаний територіальний брендинг. Він базується на символіці, візуальному стилі, інформаційних матеріалах, туристичних маршрутах, подіях та загальній концепції представлення території.

Дуже перспективним є поєднання кількох ресурсів. Завдяки цьому один туристичний візит стимулює доходи одразу кількох сегментів локального бізнесу.

Цифровізація кардинально змінює підходи до управління ресурсами: замість дій наосліп ухвалення рішень тепер базується на точній аналітиці

відвідуваності локацій, транспортних потоків, сезонних коливань і споживчих уподобань. Для самих мандрівників це трансформується у зручні сервіси – від мобільних додатків та електронних квитків до інтерактивних карт і віртуальних турів. Водночас бізнес отримує потужний драйвер у вигляді штучного інтелекту, який на основі накопичених даних прогнозує туристичний попит, допомагаючи готелям і закладам оптимально планувати завантаженість, запаси товарів і графіки персоналу.

Для розвитку сучасного регіону потрібні економісти, фінансисти, маркетологи, менеджери, фахівці туристичної галузі, ІТ-спеціалісти, підприємці та працівники сфери обслуговування.

У туристичній сфері невід'ємною частиною є комунікація. Знання іноземних мов, цифрова грамотність, культура спілкування та професійна підготовка працівників можуть стати конкурентною перевагою території.

Отже, розвиваючи освітній і професійний рівень мешканців, ми формуємо довгостроковий потенціал регіону. Для України це питання є особливо важливим через демографічні зміни, переміщення населення та необхідність створення умов для повернення людей і формування нових робочих місць.

Повоєнне відновлення України вимагає глибинної модернізації, а не сліпого будування картинки. Оновлюючи шляхи, слід відразу враховувати туристичні потоки; відбудовуючи підприємства – закладати енергоефективні рішення; відновлюючи громадські простори – перетворювати їх на культурні осередки. Окремим драйвером може стати внутрішнє мандрівництво, а з часом, за умови належної безпеки й етичності, — і меморіальні маршрути. Зрештою, будь-яка якісна відбудова впирається у комплексне управління: самі по собі фінансові, маркетингові чи туристичні ресурси не працюють, якщо вони позбавлені синергії й професійних кадрів. Конкурентоспроможність регіону визначає не обсяг накопичених багатств, а вміння ними розпоряджатися. Саме здатність громади тверезо оцінити свої переваги, залучити капітал, впровадити технології та сформувати впізнаваний бренд конвертує наявний потенціал у реальні робочі місця, інвестиції й високу якість життя людей.

Перелік використаних джерел

1. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова від 05.08.2020 № 695.

2. Кабінет Міністрів України. Про затвердження плану заходів на 2025–2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : розпорядження від 25.09.2025 № 1047-р.

3. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції національної системи стратегічного планування розвитку держави : розпорядження від 13.08.2025 № 853-р.

УДК 004:338.46:005

Вербівський Назар Михайлович
аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»

БАЛАНС ПОШУКОВИХ ІННОВАЦІЙ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Регулювання інноваційної активності підприємства потребує узгодження двох взаємопов'язаних напрямів. Перший спрямований на пошук нових технологій, продуктів, ринків і моделей створення цінності, другий охоплює вдосконалення наявних процесів, продуктів і компетентностей. Надмірна концентрація на пошукових інноваціях підвищує ризик розпорошення ресурсів, затягування проєктів і накопичення ідей без комерційного результату. Переважання удосконалювальних інновацій забезпечує короткострокову ефективність, водночас послаблює здатність підприємства реагувати на радикальні зміни зовнішнього ринкового й технологічного середовища. Відтак, управлінським завданням постає підтримання балансу між освоєнням нових можливостей і використанням уже накопичених знань. Концепція організаційної амбідекстрії пояснює такого роду здатність як одночасне поєднання дослідження та використання, що повинно враховуватися під час формування інноваційної стратегії, розподілу бюджетів і встановлення критеріїв результативності. ISO 56001:2024 визначає вимоги до системного управління інноваціями й орієнтує організації на послідовне створення цінності, що надає підприємству методичне підґрунтя для переходу від окремих ініціатив до керованого інноваційного портфеля [1;2].

Відтак, регулювання повинно починатися з розподілу інноваційних ініціатив за рівнем новизни, горизонтом отримання результату, потребою в ресурсах і допустимим ризиком. Проєкти вдосконалення процесів можуть оцінюватися за скороченням витрат, часу, втрат і підвищенням якості. Пошукові проєкти потребують інших критеріїв, серед яких підтвердження проблеми споживача, життєздатність технології, формування партнерства, отримання нових знань і поступове зниження невизначеності. Єдині фінансові показники для всіх інновацій створюють упередженість на користь короткострокових ініціатив, тому підприємство повинно застосовувати диференційовані критерії та поетапне фінансування. ISO 56007:2023 надає рекомендації щодо управління можливостями й ідеями, зокрема їх виявлення, підготовки, оцінювання та прийняття рішень про подальший розвиток. Разом із цим регулювання повинно визначати права команд на експериментування, порядок припинення нежиттєздатних проєктів, правила використання інтелектуальної власності та форми взаємодії з університетами, стартапами, постачальниками й клієнтами [3;4;5]. На нашу думку, інноваційна дисципліна повинна забезпечувати свободу пошуку в межах чітко визначених стратегічних пріоритетів і ресурсних обмежень.

Результативність балансу пошукових та удосконалювальних інновацій повинна оцінюватися на рівні окремих ініціатив, портфеля й підприємства загалом. Для короткострокового напряму доцільно враховувати економію ресурсів, приріст продуктивності, зниження дефектності, швидкість упровадження та частку використаних пропозицій працівників. Для пошукового напряму важливими постають кількість перевірених припущень, швидкість отримання знань, кількість сформованих прототипів, рівень залучення зовнішніх партнерів і частка ініціатив, які перейшли до масштабування. ISO 56008:2024 орієнтує організації на формування доказового підходу до оцінювання інноваційних операцій, процесів, ініціатив і портфелів. Водночас показники не повинні перетворюватися на самоціль, оскільки надмірне прагнення швидко продемонструвати результат знижує готовність працювати з невизначеністю. Доцільним є регулярний перегляд структури портфеля з урахуванням змін ринку, технологій, фінансових можливостей і стратегічної позиції підприємства.

Перелік використаних джерел

1. ISO 56001:2024. Innovation Management System — Requirements. International Organization for Standardization. 2024. URL: https://www.iso.org/standard/79278.html (дата звернення 08.07.2026).

2. March J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. Organization Science. 1991. Vol. 2. No. 1. P. 71–87.

3. ISO 56007:2023. Innovation Management — Tools and Methods for Managing Opportunities and Ideas — Guidance. International Organization for Standardization. 2023. URL: https://www.iso.org/standard/75068.html (дата звернення 05.07.2026).

4. ISO 56008:2024. Innovation Management — Tools and Methods for Innovation Operation Measurements — Guidance. International Organization for Standardization. 2024. URL: https://www.iso.org/standard/78485.html (дата звернення 09.07.2026).

5. Crossan M. M., Apaydin M. A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation. A Systematic Review of the Literature. Journal of Management Studies. 2010. Vol. 47. No. 6. P. 1154–1191.

УДК 005.591.6:620.9:621.311.21

Вербовська Леся Степанівна,
д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та адміністрування

Фастівський Георгій Вадимович
здобувач PhD ступеня кафедри менеджменту та адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газ, (Україна)

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МАЛОЇ ГІДРОЕНЕРГЕТИКИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЗЕЛЕНОГО ПЕРЕХОДУ

Зелений перехід докорінно трансформує зміст стратегічного управління ресурсами галузевих і регіональних суспільних систем, так, поряд із традиційними економічними та фінансовими ресурсами дедалі більшого значення набувають екологічні активи, «зелені» маркетингові бренди територій та туристично-рекреаційний потенціал об'єктів відновлюваної енергетики. Мала гідроенергетика, історично зосереджена в передгірних і гірських районах Карпатського регіону, що є показовим прикладом ресурсу, який одночасно виконує економічну (генерація електроенергії, надходження до місцевих бюджетів), фінансову (об'єкт інвестування та кредитування в межах «зелених» фінансових інструментів), маркетингову (елемент бренду території як «зеленого» туристичного напряму) та власне туристичну (рекреаційне використання водойм, «зелені маршрути», дестинації) функції. Це зумовлює необхідність розгляду управління змінами на малих ГЕС не лише як інженерно-технічної, а як комплексної задачі стратегічного управління багатоаспектним ресурсним потенціалом регіону.

Теоретичним підґрунтям дослідження слугують класичні моделі управління змінами – К. Левіна, Дж. Коттера, ADKAR Дж. Хайятта, які традиційно застосовуються на рівні окремої організації. Водночас специфіка регіональних суспільних систем вимагає їх адаптації до мультистейкхолдерського середовища, у якому суб'єктами змін виступають не лише власники енергетичних активів, а й органи місцевого самоврядування, туристичний бізнес, екологічні організації та територіальні громади. Пропонуємо розглядати управління змінами на малих ГЕС регіону як триєдиний процес (модель К. Левіна): «розмороження» наявної моноекономічної моделі використання гідроресурсу (виключно генерація), «зміну» через диверсифікацію функцій об'єкта (енергетика + туризм + бренд території), «заморожування» через закріплення нової моделі в регіональних стратегіях розвитку та інвестиційних програмах.

У фінансово-економічному вимірі управління змінами передбачає перехід від адміністративного механізму «зелений тариф» до конкурентних аукціонів та контрактів, в контексті різниці, що потребуватиме від регіональних операторів малих ГЕС формування нових компетенцій фінансового менеджменту, а саме –

оцінки інвестиційної привабливості проєктів, роботи з міжнародними фінансовими інституціями в межах програм післявоєнної відбудови, управління валютними та воєнними ризиками. Портфельний підхід до управління змінами дозволить регіону пріоритизувати проєкти модернізації малих ГЕС за наступними критеріями, до яких віднесено: економічний ефект, соціальна значущість для громади та потенціалу мультиплікативного впливу на суміжні галузі, зокрема зелений туризм.

Маркетинговий вимір управління змінами полягає у формуванні поєднання регіонального бренду «зеленої» енергетичної та туристичної території, у якому мала гідроенергетика позиціонується як елемент автентичного природно-технологічного ландшафту певної території. Комунікаційна складова управління змінами (елементи моделей Коттера й ADKAR) набуває тут стратегічного значення: успішна трансформація можлива лише за умови донесення до громади й туристів цінності модернізованих об'єктів не як індустріальних, а як пізнавально-рекреаційних локацій, туристичних дестинацій, інтегрованих у регіональні «зелені маршрути» та екотуристичні продукти.

Туристичний вимір реалізується через створення на базі модернізованих малих ГЕС об'єктів індустріального й екологічного туризму, зокрема: оглядових майданчиків, освітніх центрів з питань відновлюваної енергетики, інтеграцію гідровузлів у веломаршрути та водні рекреаційні маршрути тощо. Описані локації формують додаткове джерело доходів територіальних громад, що в свою чергу диверсифікує економіку регіону, одночасно, знижуючи залежність від традиційних видів туризму, так і підвищуючи стійкість до сезонних та безпекових шоків.

Таким чином, ефективне управління змінами на малих ГЕС в умовах зеленого переходу є не вузькогалузевим, а міжсекторальним завданням стратегічного управління ресурсним потенціалом регіону, що інтегрує економічну, фінансову, маркетингову та туристичну складові. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням інструментарію для оцінки синергетичного ефекту від диверсифікаційних елементів об'єктів малої гідроенергетики для регіональних суспільних систем.

Перелік використаних джерел

1. Kotter J. P. Leading Change. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

2. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.

3. Hiatt J. ADKAR: a Model for Change in Business, Government and Our Community. Loveland : Prosci Learning Center Publications, 2006. 146 p.

4. Приходько І., Ігнатишин В., Приходько Ю. (2024) Особливості розвитку відновлюваної енергетики в Україні та світі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-47

5. Орєхова А., Клименко М., Хоролець Б. (2024) Проблеми та особливості управління альтернативною енергетикою в Україні під час повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-23

6. The European Green Deal. European Commission, 2019. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

7. Запухляк І. Б., Вербовська Л. С., Сохан О. В. (2022) Перспективи формування нафтогазових туристичних дестинацій. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*, 2022. №2 (26), С. 16-25. DOI: https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2(26)-16-25

УДК 339.138:005.745

Оксана ВИННИК
асистент кафедри підприємництва та маркетингу
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОСУВАННІ КОНФЕРЕНЦІЙНИХ ПОСЛУГ

Конференційна послуга формується спільними діями організатора, програмної команди, спікерів, партнерів, спонсорів, технічних підрядників, майданчика та учасників. Її якість залежить не лише від програми чи матеріально-технічного забезпечення, а й від своєчасності обміну інформацією між усіма сторонами. Комунікація в цьому випадку одночасно виконує управлінську, маркетингову і сервісну функції: координує процеси, пояснює цінність пропозиції, знижує невизначеність та підтримує досвід учасника.

На практиці організація і просування нерідко розглядаються як відокремлені напрями. Програмна команда змінює зміст без оперативного оновлення рекламних матеріалів; відділ продажів не отримує актуальних аргументів; партнери використовують різні описи події; сервісні повідомлення не узгоджуються з обіцянками рекламної кампанії. Наслідками стають інформаційні розриви, дублювання робіт, репутаційні ризики, зниження конверсії та незадоволеність учасників.

Особливість конференції полягає у нематеріальності майбутнього результату. До початку події потенційний учасник оцінює переважно комунікаційні сигнали: тему, склад спікерів, практичну корисність, репутацію організатора, відгуки, умови участі та якість відповідей на запитання. Тому просування не може обмежуватися рекламним охопленням. Воно має бути інтегроване з операційною підготовкою і підтверджувати обіцяну цінність у кожній точці контакту.

Маркетингові комунікації спеціальних подій доцільно розглядати через поєднання управлінських практик і сприйняття аудиторії [1]. Цифровий маркетинг посилює значення даних, взаємодії та узгодженості каналів [2], а концепція клієнтського шляху вимагає оцінювання не окремого рекламного контакту, а послідовності доподієвих, подієвих і післяподієвих взаємодій [3]. Дослідження онлайн-подій підтверджують, що комунікація, залучення та інтерактивність безпосередньо формують сприйнятий досвід [4]. Водночас результативність подієвого маркетингу має оцінюватися не тільки через відвідуваність, а й через ставлення, відносини та поведінкові наслідки [5].

Економічний масштаб ринку посилює вимоги до професійності комунікацій. За дослідженням Events Industry Council та Oxford Economics, у 2025 р. ділові події залучили 1,65 млрд учасників у понад 180 країнах, сформували 1,3 трлн дол. США прямих витрат і забезпечили 1,8 трлн дол. США внеску у світовий ВВП. Конвенції, конференції та конгреси створили 383,2 млрд дол. США прямих витрат [6]. ICCA

проаналізувала 12 438 міжнародних зустрічей асоціацій у 2025 р., що засвідчує високу інтенсивність конкуренції між організаторами і дестинаціями [7].

Комунікаційне забезпечення конференційної послуги пропонується трактувати як керовану систему взаємопов'язаних інформаційних потоків. Перший потік є внутрішньоорганізаційним і забезпечує узгодження цілей, програми, бюджету, строків, ролей та стандартів сервісу. Другий потік є ринковим: він формує знання про подію, диференціює пропозицію, залучає потенційних учасників, партнерів і спонсорів. Третій потік є клієнтсько-сервісним: супроводжує реєстрацію, підготовку, участь і післяподієву взаємодію. Система працює результативно лише тоді, коли ці потоки використовують єдину версію даних і спільну ціннісну пропозицію.

На етапі формування концепції комунікації мають забезпечити дослідження потреб і погодження задуму. Організатор визначає проблему, яку розв'язує конференція, сегменти аудиторії, формат, очікувані результати, основні докази компетентності та роль кожного стейкхолдера. Результатом є комунікаційне ядро: позиціонування, назва, ключове повідомлення, аргументи цінності для учасника, спікера, партнера і спонсора. Якщо такого ядра немає, рекламні матеріали стають переліком тем і прізвищ, а не переконливою відповіддю на запитання, навіщо брати участь.

Підготовчий етап потребує регламентованої внутрішньої комунікації. Доцільно встановити єдиного власника інформації, календар контрольних точок, правила затвердження матеріалів і матрицю відповідальності. Програмні зміни повинні автоматично передаватися командам маркетингу, продажів, реєстрації, модерації та технічної підтримки. Для партнерів і спікерів варто створити стандартизований комунікаційний пакет: точний опис події, візуальні матеріали, персоналізовані посилання, графік публікацій, вимоги до виступів і контакти відповідальних осіб.

Просування конференційних послуг має будуватися за логікою руху аудиторії від поінформованості до рішення. На початковій фазі працюють експертний контент, PR, публікації спікерів, партнерські медіа та соціальні мережі. На фазі розгляду потрібні деталізована програма, профілі доповідачів, кейси, відгуки, відповіді на заперечення і чіткі умови участі. На фазі конверсії важливі зручний лендинг, прозора ціна, коротка форма реєстрації, безпечна оплата та доречне нагадування про незавершену дію. Персональні продажі є особливо значущими для корпоративних пакетів, спонсорства і професійних асоціацій.

Канали слід добирати за роллю у клієнтському шляху, а не за популярністю. Пошукова реклама перехоплює сформований попит; соціальні мережі створюють охоплення і соціальне підтвердження; e-mail підтримує послідовний сценарій; партнерські комунікації передають довіру; CRM зберігає історію контактів; вебаналітика виявляє переходи та бар'єри. Єдність каналів передбачає однакові факти, але не однаковий текст: повідомлення адаптується до сегмента, стадії рішення і джерела контакту.

Після реєстрації починається сервісна комунікація, яка безпосередньо впливає на фактичну явку. Учасник має своєчасно отримати підтвердження,

рахунок або квиток, програму, маршрут чи інструкцію входу, вимоги до технічного підключення, правила повернення коштів і контакти підтримки. Нагадування повинні зменшувати невизначеність, а не лише повторювати дату. Сегментація за форматом участі, мовою, інтересами і статусом оплати дає змогу уникнути нерелевантних повідомлень.

Під час події комунікація стає частиною самої послуги. Навігація, оголошення про зміни, модерація, доступність матеріалів, механізми запитань і нетворкінгу формують сприйняту якість. Гібридний формат потребує окремого сценарію для дистанційної аудиторії, а не простого транслювання очної програми. Дослідження вказують на потребу рівних можливостей взаємодії, технічної підтримки і спеціальної модерації для онлайн-учасників [9; 10].

Післяподієва комунікація переводить разову участь у довготривалі відносини. Вона включає подяку, доступ до матеріалів, опитування, сертифікати, відповіді на невирішені запитання, контент за мотивами виступів і персоналізовану наступну пропозицію. Зібрані відгуки мають надходити не лише маркетологам, а й програмній, сервісній і технічній командам. Саме цей зворотний зв’язок перетворює завершену подію на дані для наступного організаційного циклу.

Використання штучного інтелекту і цифрових платформ розширює можливості персоналізації, прогнозування попиту, підготовки контенту, підбору контактів і аналізу відгуків. Опитування 601 фахівця, покладене в основу прогнозу Amex GBT на 2026 р., засвідчує зростання ролі технологій та AI у плануванні й оцінюванні подій [8]. Однак автоматизація має супроводжуватися контролем точності, захистом персональних даних, прозорим використанням рекомендаційних алгоритмів і можливістю швидкого контакту з людиною.

Результативність системи доцільно оцінювати на чотирьох рівнях. Організаційний рівень охоплює дотримання строків, частку погоджених матеріалів, кількість інформаційних помилок і швидкість реагування команди. Маркетинговий рівень включає якісне охоплення, CTR, частку кваліфікованих лідів, конверсію в реєстрацію та вартість залучення. Сервісний рівень характеризують фактична явка, швидкість підтримки, задоволеність і залученість. Відносинно-економічний рівень відображають повторна участь, рекомендації, партнерські домовленості, маржинальний дохід та ROMI.

Базові показники можуть розраховуватися так: CRreg = Nreg / Nlanding × 100 %; AR = Nattend / Npaid × 100 %; CAC = Cpromotion / Nnew paid; ROMI = (маржинальний дохід, віднесений до просування, – витрати на просування) / витрати на просування × 100 %. Для коректної інтерпретації потрібна багатоконтактна атрибуція, адже рішення про участь часто виникає після поєднання реклами, рекомендації партнера, контенту спікера, персональної розмови та попереднього досвіду.

Практичне впровадження моделі передбачає поєднання комунікаційного плану з календарем організації події. Для кожної контрольної точки мають бути визначені адресат, зміст, канал, відповідальний, строк, очікувана дія та показник результату. Мінімальний цифровий контур утворюють сайт або лендинг, система реєстрації й оплати, CRM, e-mail-платформа, вебаналітика та середовище

проведення події. Технологічна цілісність дає змогу бачити шлях учасника і запобігати ситуаціям, коли реклама, продажі та сервіс працюють із різними даними.

Отже, конкурентоспроможність конференційної послуги залежить від узгодженості змісту, каналів, відповідальності та даних на всьому клієнтському шляху. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричне вимірювання впливу внутрішніх інформаційних розривів на конверсію і задоволеність, а також на оцінювання ефективності AI-персоналізації для різних сегментів учасників.

Перелік використаних джерел

1. Hede A.-M., Kellett P. Marketing communications for special events: analysing managerial practice, consumer perceptions and preferences. European Journal of Marketing. 2011. Vol. 45, No. 6. P. 987–1004. DOI: https://doi.org/10.1108/03090561111119930.

2. Kannan P. K., Li H. A. Digital marketing: A framework, review and research agenda. International Journal of Research in Marketing. 2017. Vol. 34, No. 1. P. 22–45. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.

3. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding customer experience throughout the customer journey. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.15.0420.

4. Kharouf H. et al. Understanding online event experience: The importance of communication, engagement and interaction. Journal of Business Research. 2020. Vol. 121. P. 735–746. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.12.037.

5. Martensen A. et al. Application of a model for the effectiveness of event marketing. Journal of Advertising Research. 2007. Vol. 47, No. 3. P. 283–301. DOI: https://doi.org/10.2501/S0021849907070316.

6. Events Industry Council; Oxford Economics. 2026 Global Economic Significance of Business Events Study. URL: https://news.eventscouncil.org/eic-releases-full-2026-global-economic-significance-of-business-events-study/ (дата звернення: 15.09.2026).

7. ICCA. Public Abstract for GlobeWatch: Country and City Rankings 2025. URL: https://www.iccaworld.org/news/post/public-abstract-released-for-globewatch-country-and-city-rankings-2025/ (дата звернення: 15.09.2026).

8. Amex GBT Meetings and Events. 2026 Global Meetings and Events Forecast. URL: https://explorer.amexglobalbusinesstravel.com/rs/346-POJ-129/images/ME-Forecast-2026.pdf (дата звернення: 15.09.2026).

9. Puccinelli E. et al. Hybrid conferences: opportunities, challenges and ways forward. Frontiers in Marine Science. 2022. Vol. 9. Art. 902772. DOI: https://doi.org/10.3389/fmars.2022.902772.

10. Cornell J. et al. Integration of virtual platforms for enhanced conference experience: Data-based evidence from the Society of Interdisciplinary Placebo Studies 2021 conference. Frontiers in Communication. 2022. Vol. 7. Art. 857661. DOI: https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.857661.

УДК 351:331.556.4:314.74:355.01(477)

Вінічук Марія Володимирівна
к.е.н., доцент
доцент кафедри національного супротиву та фізичного виховання
Національний лісотехнічний університету України
(Україна)

Вінічук Юрій Ігорович
здобувач вищої освіти спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування
Національний лісотехнічний університету України
(Україна)

ПОЛІТИКА РЕГУЛЮВАННЯ ВИМУШЕНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна, спричинена збройною агресією росії проти України, зумовила безпрецедентні масштаби вимушеної міграції населення, що супроводжується значними соціально-економічними втратами, деформацією ринку праці та послабленням інституційної спроможності держави. Вимушена трудова міграція набуває системного характеру та стає важливим фактором впливу на стійкість (резилієнтність) системи публічного управління. У цих умовах особливої ваги набуває формування ефективної політики регулювання міграційних процесів, спрямованої не лише на мінімізацію негативних наслідків, але й на використання потенціалу міграції як ресурсу відновлення та розвитку держави.

Вимушена трудова міграція в умовах війни постає як складне багатовимірне явище, що характеризується примусовістю переміщення, невизначеністю часових меж перебування за кордоном, залежністю від кон'юнктури зовнішніх ринків праці та високими ризиками втрати людського капіталу [1]. Основними драйверами таких міграційних процесів є безпекові загрози, руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, зниження рівня зайнятості та доходів населення. Водночас, попри очевидні виклики, вимушена трудова міграція формує і певні можливості, пов'язані з набуттям нових компетентностей, розширенням соціально-економічних зв'язків та залученням фінансових ресурсів у вигляді грошових переказів [2, с. 20]. Однак, як засвідчують результати проведених емпіричних досліджень стану та динаміки зміни чисельності українських мігрантів у 2022–2025 рр. (рис. 1), проблема втрати людського капіталу в Україні особливо загострилася в період війни, адже, лише за офіційними даними Євростату, Міжнародна організація праці та Міжнародної організації з міграції з України за період 2022–2025 рр. виїхало понад 5 млн. осіб.



Рисунок 1 – Стан та динаміка зміни чисельності українських мігрантів у 2022–2025 рр.
Джерело: [3–6]

Така ситуація спричинила істотний дефіцит робочої сили в Україні та обумовила значні диспропорції на ринках праці як прифронтових регіонів України, так і країн Європейського Союзу, які прийняли основну масу мігрантів з України. Більше того, окреслені тенденції призвели до того, що усталені механізми управління міграційною політикою продемонстрували низький рівень ефективності та вимагають перегляду й удосконалення з урахуванням викликів сучасності. Тому, значної актуальності за таких умов набули аспекти забезпечення резилієнтності системи публічного управління в умовах війни, яку варто розглядати як здатність державних інституцій адаптуватися до кризових впливів, зберігати функціональну спроможність, ефективно реагувати на виклики та забезпечувати відновлення соціально-економічної системи. У даному контексті міграційні процеси виступають одночасно як фактор дестабілізації та як потенційний ресурс підвищення стійкості системи публічного управління. З одного боку, спостерігається скорочення трудового потенціалу, посилення демографічних дисбалансів, зменшення податкових надходжень та ризики відтоку висококваліфікованих працівників. З іншого боку, формуються транснаціональні соціально-економічні мережі, зростають обсяги грошових переказів, відбувається накопичення людського капіталу, що може бути використаний у процесі післявоєнного відновлення. Проте, варто відзначити, що попри позитивні можливості, система публічного управління в Україні та в країнах ЄС значно відрізняється за показниками своєї ефективності, що доводять результати аналізу позицій країн Європейського Союзу та України в рейтингу якості публічного управління у 2022–2024 рр. (рис. 2), де Україна займає найнижчі позиції.

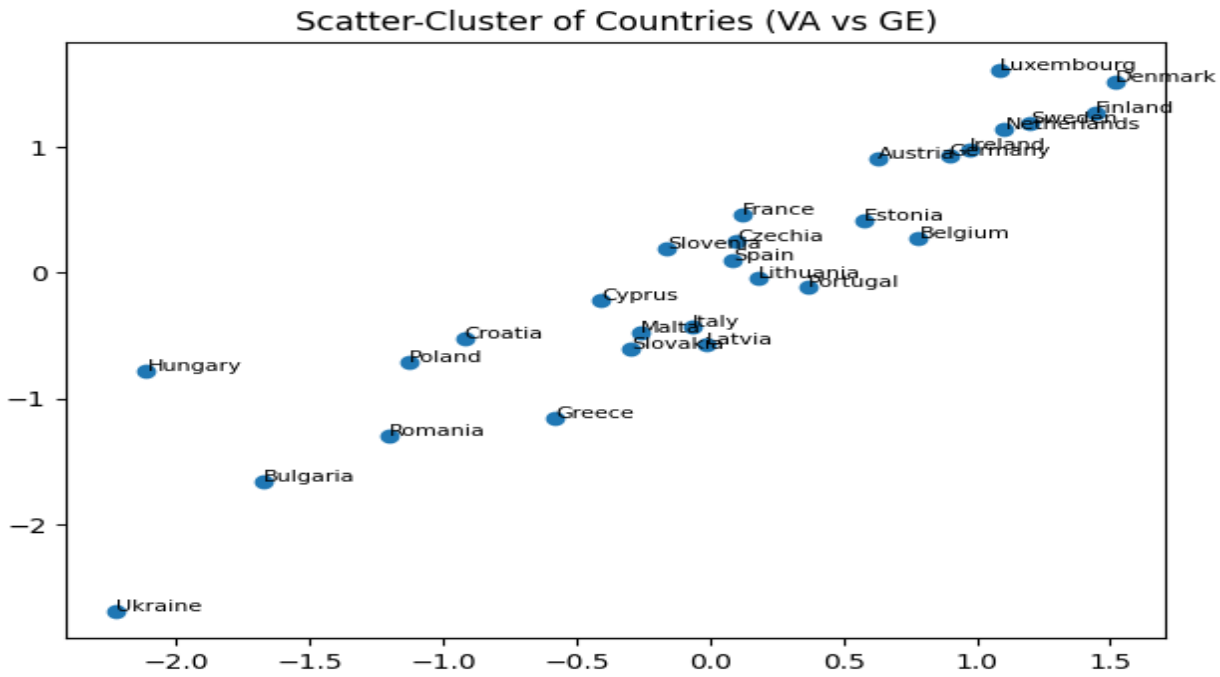


Рисунок 2 – Позиції країн Європейського Союзу та України в рейтингу якості публічного управління у 2022–2024 рр.

Джерело: [7]

За таких умов політика регулювання вимушеної трудової міграції має ґрунтуватися на комплексному, міжсекторальному підході та охоплювати інституційні, економічні, соціальні, цифрові та безпекові інструменти, в рамках чого інституційний вимір передбачає посилення координації між органами державної влади, органами місцевого самоврядування та міжнародними організаціями з метою формування узгодженої міграційної політики, економічний напрям полягає у створенні стимулів для повернення трудових мігрантів, розвитку внутрішнього ринку праці, підтримці малого та середнього бізнесу, а також залученні інвестицій у відновлення економіки, соціальний аспект охоплює забезпечення захисту прав трудових мігрантів, підтримку їх соціальної інтеграції за кордоном та реінтеграції після повернення. Крім того, важливу роль відіграє цифровізація управлінських процесів, що дозволяє здійснювати моніторинг міграційних потоків, забезпечувати доступ до адміністративних послуг та підвищувати ефективність управлінських рішень, безпековий компонент спрямований на протидію нелегальній міграції, торгівлі людьми та іншим загрозам, що посилюються в умовах війни.

Таким чином, політика регулювання вимушеної трудової міграції виступає важливим інструментом забезпечення резилієнтності системи публічного управління України. Її ефективна реалізація сприятиме збереженню та відновленню людського капіталу, підвищенню адаптивності ринку праці, зміцненню інституційної спроможності держави та формуванню передумов для сталого післявоєнного розвитку. Водночас пріоритетним завданням державної політики має стати створення сприятливих умов для повернення громадян, інтеграції набутого ними досвіду у національну економіку та забезпечення довгострокової соціально-економічної стабільності.

Перелік використаних джерел

1. Tsymbaliuk M., Blikhar M., Sirant M., Vinichuk M., Stetsyuk N. Economic and legal regulation of International Migration: Financial and Economic Cooperation of countries under military factors. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 6 (53). P. 552–559. URL: DOI:10.55643/fcaptp.6.53.2023.4246.

2. Ганущин С.Н., Вінічук М.В. Вимушена міграція і національна безпека в контексті сучасних викликів міграційного права та публічного управління. *Migration & Law*. № 6(3). С. 18-35. DOI https://doi.org/10.32752/2786-5185-2026-6-3-18-35.

3. Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics. 2025. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Temporary_protection_for_persons_fleeing_Ukraine_-_monthly_statistics.

4. The impact of the Ukraine crisis on the World of Work: Initial assessments 2022. International Labour Organization. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/documents/briefingnote/wcms_844295.pdf.

5. Migration and migrant population statistics. Eurostat Statistics Explained. 2022–2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics.

6. Звіти про внутрішнє переміщення населення в Україні за 2022–2025 рр. Міжнародна організація з міграції. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbdl1461/files/reports/IOM_Gen%20Pop%20Report_R14_Displacement_ENG-UKR.pdf?iframe=true.

7. World Bank. *Worldwide Governance Indicators 2022–2024*. 2024. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators.

УДК 339.138:005.35:658.8

Вислоух Іван Вікторович
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Національний університет водного господарства та природокористування (Україна)
Міщук Галина Юріївна
д.е.н., професор
Національний університет водного господарства та природокористування (Україна)

ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічний характер корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стійких конкурентних переваг підприємства обґрунтовано у фундаментальній праці М. Портера та М. Крамера [1]. Водночас більшість наявних досліджень соціальної відповідальності у сфері управління продажами обмежується описовими підходами, тоді як формалізований кількісний інструментарій її комплексного оцінювання залишається недостатньо розробленим. Для подолання зазначеної проблеми за основу взято підхід до розрахунку агрегованого індексу на основі показників-стимуляторів і дестимуляторів, апробований для оцінювання екологічної відповідальності підприємств цементної галузі [2]. Вказаний інструментарій доцільно розширити й адаптувати до функції управління продажами через трикомпонентну ESG-структуру, яка охоплює екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G) блоки.

Для кожного блоку сформовано систему субпоказників, які враховують специфіку взаємодії підприємства зі споживачами, каналами збуту та торговим персоналом (табл. 1).

Таблиця 1 – Субпоказники оцінювання соціально-відповідального управління продажами

Блок	*Код*	*Субпоказник*	*Тип*
E	X1	Частка продукції з екосертифікацією у структурі продажів, %	Стимулятор
	X2	Викиди CO_2 на логістику збуту, кг/грн виручки	Дестимулятор
S	X3	Індекс задоволеності клієнтів (CSI), бали	Стимулятор
	X4	Частка скарг клієнтів, вирішених у встановлений термін, %	Стимулятор
	X5	Плинність торгового персоналу, %	Дестимулятор
G	X6	Частка угод з пройденою комплаєнс-перевіркою, %	Стимулятор
	X7	Деталізація політики етичних продажів, бали (0-3)	Стимулятор

Нормалізація фактичних значень субпоказників здійснюється за принципом, застосованим у [2], а саме: для показників-стимуляторів за формулою – $Q_i = (Xf_i - Xmin_i) / (Xmax_i - Xmin_i)$, а для дестимуляторів за формулою – $Q_i = (Xmax_i - Xf_i) / (Xmax_i - Xmin_i)$,

де Xf_i – фактичне значення і-го субпоказника; $Xmin_i$, $Xmax_i$ – мінімальне та максимальне значення показника в межах вибірки підприємств або періодів спостереження.

На цій основі часткові індекси відповідних блоків обчислюються як середні арифметичні нормалізованих значень:

1) для екологічного блоку: $I_E = (Q_1 + Q_2) / 2$;

2) для соціального блоку: $I_S = (Q_3 + Q_4 + Q_5) / 3$;

3) для управлінського блоку: $I_G = (Q_6 + Q_7) / 2$.

Водночас інтегральний показник соціально-відповідального управління продажами ($I_{СВП}$) розраховується як їхнє середнє арифметичне:

$$I_{СВП} = (I_E + I_S + I_G) / 3.$$

Ключова методична новизна запропонованого підходу порівняно з базовою індексною методикою [2] полягає в тому, що часткові індекси блоків розглядаються не просто як фінальний результат, а як вхідні чинники впливу на дві проміжні змінні: маркетингову спроможність підприємства (MC – marketing capability) та задоволеність клієнтів (CS – customer satisfaction). Саме через ці проміжні ланки реалізується результуючий вплив соціальної відповідальності на підсумкову ефективність управління продажами (SME – sales management effectiveness). Описана логіка формалізується системою регресійних рівнянь:

$$MC = \beta_1 \cdot I_E + \beta_2 \cdot I_G + \varepsilon_1,$$

$$CS = \beta_3 \cdot I_S + \varepsilon_2,$$

$$SME = \beta_4 \cdot MC + \beta_5 \cdot CS + \varepsilon_3,$$

де β_1-β_5 – коефіцієнти регресійних рівнянь; ε_1-ε_3 – випадкові похибки.

Прикладне застосування показника $I_{СВП}$ та представленої регресійної моделі дає змогу не лише розрахувати комплексну оцінку соціально-відповідального управління продажами, а й емпірично перевірити, через яку саме проміжну ланку (MC чи CS) конкретний ESG-блок справляє визначальний вплив на кінцеву результативність продажів. Це створює обґрунтоване підґрунтя для визначення пріоритетних напрямів удосконалення комерційної діяльності промислових підприємств у сучасних кризових умовах.

Перелік використаних джерел

1. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. URL: https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility

2. Каспрук О. В., Віслоух І. В. Оцінювання екологічної відповідальності підприємства з виробництва цементу (на прикладі групи Buzzi Unicem). *Вісник НУВГП. Серія «Економічні науки».* 2024. Вип. 4(108). С. 67–77. https://doi.org/10.31713/ve420247

УДК 334.72:316.42(100)

Вітовщик Т.С.,
к.е.н., доцент
ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права» (Україна)

РЕАЛІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ПРАКТИКИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Оскільки Україна обрала європейський вектор розвитку, то основні тенденції економічного розвитку запозичені у країн Європи. Останнім часом особливої актуальності в міжнародному правовому просторі набули соціальне, соціально відповідальне та екологічне підприємництво. Світова концепція відповідального підприємництва. Поняття «соціальне підприємництво» вперше було запропоноване у 1980-х роках Біллом Дрейтоном, засновником організації Ashoka [1].

Він є потенційним засобом розвитку сільських районів, збільшення зайнятості поза сільського господарства та забезпечення перехідними коштами для покращення умов життя жінок. Відповідальне підприємництво може грати потенційну роль у підвищенні ефективності використання ресурсів, зниженні ризиків і небезпек, мінімізації відходів і охороні якості навколишнього середовища. Цілі на місцевому рівні включаються в демонстраційні концепції державного управління в управлінні та використанні природних ресурсів підприємцями, а також у збільшенні числа підприємців, які займаються підприємствами, які підтримують і впровадять інфраструктуру стійкого розвитку. Станом на 2022 рік в Європі функціонує більше 4,3 мільйонів соціальних підприємств тобто 10% європейського бізнесу(що є одним із типів соціально відповідальних підприємств). Зауважимо, що на сьогодні не існує в законодавчому полі єдиного визначення поняття «соціальне підприємництво». Кілька характеристик соціального підприємництва були визначені Європейською Комісією в Ініціативі соціального бізнесу (SBI) у 2011 році, інші доповнені в Плані дій соціальної економіки (SEAP) у 2021 році [3].

В українському законодавстві також не визначено поняття «соціальне підприємництво». В Звіті «Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аналіз» дано таке визначення «Соціальне підприємництво - це діяльність підприємств чи організацій, які функціонують з метою отримання прибутку і його спрямування на виконання соціальної місії в контексті вирішення суспільних проблем, або ж працюють у сфері неприбуткової діяльності, спрямованої на досягнення соціального ефекту». Портал «Дія» дає таке визначення «Соціальне підприємництво – це юридично забудована організація, яка забезпечує більш розвинену активність за допомогою соціального методу [2]. Як соціальні підприємства виділено:

- підприємство, створене для розвитку різних категорій населення, що може сприяти їхньому соціальному включенню до соціальних процесів.
- компанія, яка реінвестує прибутки у реалізацію своєї соціальної ідеї.

- громадська організація, яка формує соціальні знання завдяки впровадженню інновацій та підприємництва.

- організація, що створює соціально значущі товари, надає соціально значущі послуги.

В Україні законодавчо не обмежено у виборі організаційної форми підприємницької діяльності. Найбільше соціальних підприємств за організаційно-правовою формою є приватне підприємство/приватна організація (ФОП) (31%). Також висока питома вага громадських організацій (рис. 1).

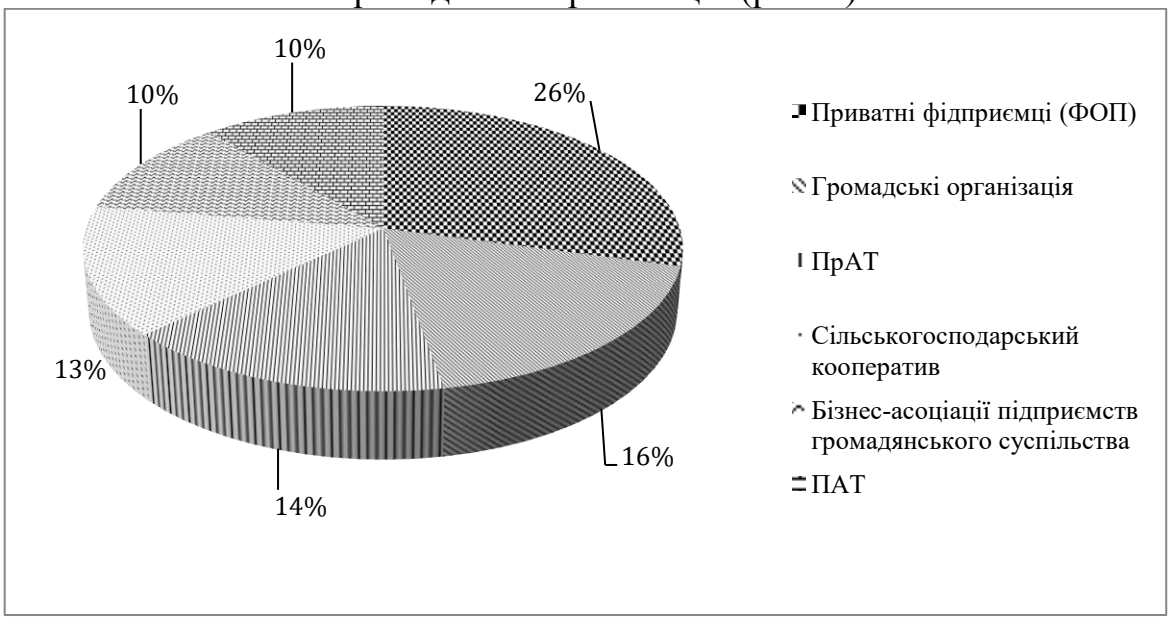


Рисунок 1 – Структура соціального підприємництва за організаційно-правовою формою

Джерело [1-2]

Таким чином, з теоретичної точки зору соціальне підприємництво - це процес ведення підприємницької діяльності, основною метою якого є одночасно отримання прибутку та вирішення соціальної проблеми. Такими соціальними цілями можнуть бути, працевлаштувати людей з інвалідністю, допомагати переселенцям або створювати екологічні продукти. Головна мета такого підприємництва - це соціальна користь, а прибуток часто реінвестується в розвиток справи. Для порівняння зауважимо, що класичне підприємництво являє собою процес ведення бізнесу з метою отримання прибутку. Соціальні або екологічні цілі можуть бути, але вони не є основною метою. Власники заробляють гроші, а прибуток розподіляється між ними.

Для розуміння сутності соціального підприємництва доцільно сформувати головні відмінності його від класичної форми:

- у соціальному підприємстві спершу суспільна користь, потім прибуток, у класичному бізнесі - навпаки.
- соціальні підприємства часто працює з групами, яким складно самостійно знайти роботу або послуги, класичний бізнес орієнтується на широкий ринок.
- фінансування соціального підприємства часто комбіноване: продажі + гранти, донори; класичний бізнес — тільки продажі та інвестиції.

Перелік використаних джерел

1. Schwartz B., Drayton B. Rippling: How Social Entrepreneurs Spread Innovation Throughout the World. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. 288 p

2. Соціальне підприємництво. URL: https://business.diia.gov.ua/initiative/socialne-pidpriemnictvo

3. Соціальне підприємництво в Україні. Економіко-правовий аспект. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_1.pdf

УДК 332.14:001.89

Волощук Анна Віталіївна,
здобувачка вищої освіти

Зомчак Лариса Миколаївна,
к.е.н., доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)

ОЦІНКА ТА ТИПІЗАЦІЯ НАУКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ МЕТОДІВ БАГАТОВИМІРНОГО СТАТИСТИЧНОГО АНАЛІЗУ

Оцінка ефективності використання наукового потенціалу регіонів є ключовим завданням сучасного економічного аналізу, оскільки саме науково-дослідна та інноваційна діяльність формує основу довгострокового економічного розвитку. Попередні дослідження ефективності за методом DEA доцільно доповнювати методами багатовимірного статистичного аналізу, що дозволяють детальніше дослідити структурні відмінності між регіонами та здійснити їхню обґрунтовану типологізацію.

Наукові дослідження регіональних економічних систем часто мають в своїй основі спеціальні математичні методи та моделі, наприклад, моделі багатовимірного статистичного аналізу інноваційного регіонального розвитку [1], індексні моделі регіональної резильєнтності [2], статистичний аналіз ринків праці [3], панельні моделі регіональних ринків праці [4], інтегральні моделі сталого розвитку [5], таксономічний аналіз підприємницької діяльності [6] тощо.

Метою дослідження є комплексна оцінка та порівняльний аналіз наукового потенціалу регіонів України шляхом формування інтегрального показника та їх групування за рівнем розвитку. Для досягнення мети виконано такі завдання: проаналізовано систему показників; здійснено стандартизацію вхідних даних; проведено ієрархічну кластеризацію та інтерпретовано результати; побудовано інтегральний показник на основі методу головних компонент (PCA); здійснено ранжування регіонів.

Емпіричну базу дослідження за 2024 рік сформовано на основі офіційної статистики Державної служби статистики України [7], Єдиної державної електронної бази з питань освіти та даних Українського національного офісу інтелектуальної власності та інновацій. Система показників охоплює:

1. Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок.
2. Витрати на наукові дослідження і розробки.
3. Кількість закладів вищої освіти (університетів).
4. Кількість організацій, що здійснювали науково-дослідні роботи.
5. Обсяг капітальних інвестицій у регіон.
6. Кількість заяв на винаходи та корисні моделі (патентів).

Для досягнення мети застосовано два взаємодоповнюючі методи багатовимірного аналізу (Таблиця 1).

Ієрархічний кластерний аналіз (метод середньої зв’язності): на основі стандартизованих даних та евклідової метрики дозволив виділити чотири узагальнені типи регіонів за рівнем наукового потенціалу: регіони із середнім рівнем розвитку; регіони з високим рівнем науково-освітньої інфраструктури (Київська, Львівська, Одеська області); Дніпропетровська та Харківська області, які сформували окремі кластери завдяки суттєвому перевищенню показників.

Метод головних компонент (PCA): дозволив звести систему шести взаємопов'язаних показників до першої головної компоненти (інтегрального індексу), яка акумулює найбільшу частку дисперсії. Найбільші додатні ваги у формуванні індексу мають кількість патентів (0,44), чисельність R&D-персоналу (0,44) та кількість наукових організацій (0,43). На основі нормалізованого інтегрального показника побудовано рейтинг регіонів, де лідерами є Харківська (1,0), Дніпропетровська (0,72) та Львівська (0,54) області, а аутсайдерами Луганська та Херсонська області.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика результатів оцінки регіонального розвитку за застосованими методами

Метод аналізу	Головне дослідницьке питання	Ключові лідери / Групи	Основний висновок / Суть методу
Ієрархічна кластеризація (середній зв'язок)	На які однорідні групи за структурою наукового потенціалу поділяються регіони?	4 типи: 1) Базові (середній рівень); 2) Київська, Львівська, Одеська обл.; 3) Дніпро-петровська обл.; 4) Харківська обл.	Дозволяє виявити якісні структурні відмінності та виокремити регіони з особливою концентрацією науково-освітньої інфраструктури.
Метод головних компонент (PCA)	Яким є загальний рейтинг регіонів за єдиним інтегральним індексом наукового потенціалу?	Харківська (1.0), Дніпропетровська (0.72), Львівська (0.54), Одеська (0.39), Київська (0.33)	Зводить багатовимірну систему показників до узагальненої шкали, підтверджуючи значний розрив між лідерами та аутсайдерами.

Джерело: Побудовано авторкою

Зважаючи на структуру вагових коефіцієнтів першої головної компоненти, можна зробити важливий висновок щодо якісної природи наукового потенціалу регіонів. Найвищу вагу у формуванні інтегрального індексу мають показники патентної активності (0,44), чисельності наукового персоналу (0,44) та кількості наукових організацій (0,43), тоді як обсяг капітальних інвестицій демонструє помітно менший внесок (0,30). Це свідчить про те, що ключовим драйвером наукового розвитку в сучасних умовах є саме інтелектуальний та кадровий

капітал, а не виключно матеріально-технічне чи фінансове забезпечення. Відповідно, регіони, які зберегли людські ресурси та розгалужену мережу дослідницьких установ (зокрема Харківський і Дніпровський осередки), закономірно очолюють загальний рейтинг, випереджаючи території з обмеженою інноваційною інфраструктурою

Поєднання методів кластеризації та PCA забезпечує взаємне доповнення результатів. Якщо кластерний аналіз виділяє якісні структурні групи територій на основі всієї сукупності ознак, то метод головних компонент трансформує цей простір у єдину кількісну шкалу (рейтинг), чітко визначаючи відхилення наукового потенціалу регіонів від середнього рівня. Отримані висновки логічно узгоджуються з фактичним просторовим розміщенням освітніх і наукових центрів в Україні.

Комплексна оцінка підтвердила наявність глибоких структурних диспропорцій та високу концентрацію наукового потенціалу у провідних центрах країни (Харківська та Дніпропетровська області). Узгодженість результатів кластеризації та PCA свідчить про економічну змістовність і достовірність висновків, які можуть бути використані для розробки диференційованої регіональної політики.

Перелік використаних джерел:

1. Zomchak L., Bortnyk Y. Shifting Innovation Landscape in Ukraine: A Regional Perspective with Multidimensional Assessment. *International Scientific Congress Society Of Ambient Intelligence*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. P. 35–40.

2. Zomchak L., Ohorodnyk S. Regional Economic Resilience Amidst Geopolitical Uncertainty: Analysis of the External Economic Activity of Ukrainian Regions. *Central European Economic Journal*. 2026. Vol. 13 (60). P. 263–279.

3. Вдовин М. Я., Зомчак Л., Коханевич М. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1-2 (95-96). С. 60–66.

4. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 107–111.

5. An Integrated Approach to Modeling the Key Drivers of Sustainable Development Goals Implementation at the Global Level / O. Kovalchuk, K. Berezka, L. Zomchak, R. Ivanytskyy. *World*. 2025. Vol. 7, no. 1. Art. 2.

6. Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. DOI: 10.32782/dees.17-7.

7. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 10.09.2026).

УДК 330.341.1:004.9

Ворона Олександр
аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін
та публічного управління
Інститут права та інноваційної освіти
Дніпровського державного університету внутрішніх справ
(Україна)

СТРАТЕГУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Стрімкий розвиток новітніх технологій зумовлює дихотомічне функціонування суспільства й економіки крізь призму стимулювання вироблення інновацій та здійснення цифрової трансформації. Інноваційний розвиток зазвичай сприймається як процес створення та впровадження нових продуктів, послуг, технологій і організаційних рішень. У той же час, цифрова трансформація охоплює широкий спектр змін, обумовлених системним упровадженням цифрових технологій.

Сучасні дослідження [3; 4; 6] визначають інноваційний розвиток як процес, де цифрові технології змінюють способи створення цінностей, стимулюючи державні та приватні установи розвивати стратегії і структури для досягнення якісних і кількісних показників у такій сфері суспільного життя, як інноваційна. Цей напрям досліджень набув особливої актуальності через те, що цифрові технології виступають як інструментами, так і результатами інноваційної діяльності. Організація економічного співробітництва та розвитку підкреслює, що цифрова трансформація змінює процеси інновацій, пропонуючи нові можливості для роботи з даними, цифрового моделювання, віртуальних експериментів, 3D-друку, штучного інтелекту та цифрових платформ. Отже, є потреба визнати цифровізацію як основу для створення інновацій, що взаємно стимулюють подальшу цифрову трансформацію. Для України ця тема має стратегічне значення. Даний висновок зроблено з огляду на положення чинної Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року (WINWIN), яка визнає цифрові технології й інновації ключовими чинниками економічного розвитку, відновлення, конкурентоспроможності та технологічного суверенітету [2].

Розгляд преамбули цієї Стратегії дав змогу встановити, що вітчизняні законодавці слушно акцентують увагу на факторному впливі у сферах цифрового розвитку й інноваційної діяльності. Разом із тим, окрім глобальних трендів (зростання населення у світі, безпекових загроз, кліматичних змін, зростаючих міграційних процесів, швидкого розвитку цифрової економіки та регіоналізації міжнародного виробництва), у Стратегії не визначаються внутрішні фактори впливу. Хоча останні фактори створюють усе нові й нові виклики та можливості для України. Проте законодавці не взяли до уваги ці внутрішні фактори. Уважаємо, що Стратегія повинна враховувати на системній основі вищезгадані

фактори, окреслюючи шляхи створення сприятливих умов для бізнесу, стартапів, науковців, інвесторів і міжнародних партнерів у галузі інновацій.

Варто погодитись із тезою О. Слободяна, що інновації є критично важливими для захисту суверенітету й територіальної цілісності, відбудови та підтримки трансформації України через цифровий розвиток інноваційної діяльності [5]. На жаль, не всі регіональні стратегії в Україні містять визначення постулату забезпечення розвитку інноваційної діяльності, смарт спеціалізації та ін. [там само].

Важливо зазначити, що досягнення цієї мети залежить від своєчасного її усвідомлення та правового закріплення з урахуванням наукових підходів до середньо- і довгострокового прогнозування та стратегування. На жаль, недотримання цих умов призвело до неготовності безпекової системи України та її економіки протистояти зовнішнім викликам, основним з яких є збройна агресія рф. Якби інноваційна діяльність в Україні була розвинута на високому рівні, рф навряд чи розпочала б збройну агресію проти нашої держави, оскільки Україні вдалося б сформувати потужну військову і економічну базу для ефективного захисту.

До того ж, на необхідність стимулювання інновацій неодноразово зверталась увага в різні періоди часу. Цю тезу підтверджують численні нормативно-правові акти, такі як Закон України про основні засади розвитку інформаційного суспільства на 2007–2015 роки, Стратегія розвитку інформаційного суспільства (2013 рік), Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року (2019 рік) та інші [1]. Остання стратегія 2019 року, на думку законодавців, дала поштовх для впровадження ефективних інструментів підтримки розвитку екосистеми інновацій.

Отже, можемо наголосити, що реалізація вказаних правових документів не принесла очікуваних результатів, інакше не виникла б потреба в розробці та затвердженні нової стратегії для забезпечення цифрового розвитку інноваційної діяльності у 2024 році [2]. Зважаючи на це, можемо рекомендувати оновити загальнодержавні та регіональні стратегії шляхом актуалізації положень щодо стимулювання інноваційної діяльності на рівні регіонів.

Перелік використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. https://zakon.rada.gov.ua/go/526-2019-%D1%80.

2. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/l542071p6.

3. Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J. & Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: Crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. Research Policy, 43, 1164-1176. https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.04.014.

4. Radovanovic, N. & Bole, D. (2024). Guidelines for the stakeholder dialogue in the process of designing and implementing Smart Specialisation strategies in the EU

Enlargement and Neighbourhood Region. Luxembourg : Publications Office of the European Union. DOI: 10.2760/498191. https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC136053.

5. Slobodyan, O. & Poroka, M. (2025). Conceptual principles for the formation of innovation mechanisms for public regulation of regional development and industrial safety. Public administration and state security aspects, 2, 145–159. DOI: 10.52363/passa-2025.2-15.

6. Uyarra, E. (2010). Conceptualizing the Regional Roles of Universities, Implications and Contradictions. European planning studies, 18(8), 1227-1246. https://doi.org/10.1080/09654311003791275.

УДК 331.5:336.14:352(477)

Габрелян Андрій Юрійович
доктор філософії в галузі права

НЕФОРМАЛЬНА ЗАЙНЯТІСТЬ ЯК ЧИННИК ЗНИЖЕННЯ ФІСКАЛЬНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Фіскальна спроможність територіальних громад визначає їх здатність фінансувати виконання власних і делегованих повноважень, утримання місцевої інфраструктури та реалізацію програм розвитку. В умовах децентралізації її основу становить стійка дохідна база, у формуванні якої вагоме значення має оподаткування доходів фізичних осіб [3]. Неформальна зайнятість звужує дохідну базу громад унаслідок невідображення або неповного відображення трудових доходів, зумовлюючи насамперед недоотримання ПДФО. У ширшому контексті неформальна зайнятість є одним із проявів тінізації трудових відносин, для яких характерні неповнота офіційного обліку та приховування частини економічної активності від державного регулювання [1]. Для територіальних громад принциповим є фіскальний аспект цього явища: невраховані трудові доходи означають недоотримання платежів, що формують власну дохідну базу місцевих бюджетів.

Оцінювання масштабів неформальної зайнятості у воєнний період ускладнене обмеженістю офіційної статистики ринку праці. Державна служба статистики України не проводила обстеження робочої сили у 2024 р., унаслідок чого відповідна інформація за його результатами не оприлюднювалася [6]. За цих умов емпіричну базу доповнюють оцінки «U-LEAD з Європою», отримані на основі репрезентативного вибіркового обстеження мешканців територіальних громад. За результатами цього обстеження рівень неформальної зайнятості зріс із 19,3 % у 2021 р. до близько 26,2 % у 2024 р. Автори застерігають, що показник 2024 р. може дещо перевищувати середньорічний рівень, оскільки опитування проводилося у серпні-вересні – у період найбільших масштабів сезонної зайнятості [5].

За розрахунками «U-LEAD з Європою», оцінені втрати бюджетних надходжень від неформальної зайнятості у 2024 р. перевищили 76,4 млрд грн, з яких 67,5 млрд грн припадало на недоотриманий ПДФО, а 8,9 млрд грн – на єдиний податок. Із загального обсягу втрат понад 50,4 млрд грн, або 66 %, становили втрати бюджетів територіальних громад, що дорівнювало близько 13 % їх фактичних податкових надходжень [5]. У 2025 р. до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 514 млрд грн, із них 300,3 млрд грн – ПДФО [4]. У 2026 р. до загального фонду бюджетів сільських, селищних і міських територіальних громад зараховується 64 % ПДФО, що сплачується на відповідній території, за винятками, встановленими законом; додаткові 4 відсоткові пункти мають визначене законом цільове спрямування [7]. Наведені показники підтверджують вагоме фіскальне значення формалізації зайнятості для територіальних громад. Крім прямих втрат надходжень, неформальна зайнятість знижує передбачуваність

бюджетного планування. Неповні дані про чисельність зайнятих, фонд оплати праці та структуру доходів ускладнюють оцінювання податкового потенціалу громади, планування середньострокових видатків і визначення можливостей співфінансування проєктів розвитку. Її фіскальний вплив тому доцільно оцінювати не лише за обсягом недоотриманих платежів, а й за ступенем викривлення інформаційної бази управлінських рішень. Це особливо важливо для громад із вузькою податковою базою, де навіть відносно невеликі втрати ПДФО можуть помітно обмежувати фінансування місцевих програм.

Фіскальні наслідки неформальної зайнятості визначаються не лише її поширеністю, а й структурою та рівнем трудових доходів. За даними U-LEAD, у малих громадах частка неформально зайнятих може бути вищою, проте значна частина такої зайнятості припадає на сезонну діяльність у власних домогосподарствах із порівняно невисокими доходами. У великих містах концентрація неформально зайнятих найманих працівників із вищим рівнем оплати праці формує більший потенціал приросту податкових надходжень [5]. Тому оцінювання фіскальних втрат має враховувати структуру локального ринку праці, галузеву спеціалізацію, рівень доходів і співвідношення найманої праці та самозайнятості.

Додатковий фіскальний ризик пов’язаний із незадекларованою працею, поняття якої є ширшим за неформальну зайнятість і охоплює, зокрема, виплату частини заробітної плати поза офіційним обліком та використання цивільно-правових або підприємницьких форм для маскування фактичних трудових відносин. За оцінкою U-LEAD, найбільший потенціал формалізації мають неформально зайняті наймані працівники підприємств формального сектору [5]. У 2024 р. Державна податкова служба України встановила понад 11 тис. фактів використання роботодавцями найманої праці без оформлення трудових відносин; за результатами перевірок понад 7 тис. працівників додатково оформили трудові відносини [8]. Ці показники не характеризують загального масштабу явища, однак засвідчують наявність резерву формалізації у зареєстрованому секторі економіки.

За середнім сценарієм, наведеним U-LEAD, потенційне збільшення податкових надходжень унаслідок формалізації оцінюється у 25,9 млрд грн, з яких 16,4 млрд грн можуть припадати на бюджети територіальних громад. При цьому сценарні розрахунки не передбачають повного усунення неформальної зайнятості, оскільки для окремих її форм витрати на легалізацію можуть перевищувати очікувані фіскальні вигоди або мати негативні соціальні наслідки [5]. Тому пріоритетність заходів доцільно визначати з урахуванням очікуваного бюджетного результату, можливості виявлення порушень за адміністративними даними та соціально-економічних наслідків регуляторного втручання. Практичну пріоритизацію заходів доцільно доповнити ризик-орієнтованим підходом, який передбачає виділення секторів, видів діяльності та груп суб’єктів із підвищеними фіскальними ризиками [2]. На рівні громади такий підхід може поєднувати дані про масштаби неформальної зайнятості, рівень трудових доходів, потенційні втрати ПДФО та можливість виявлення порушень за адміністративними даними. Це дає змогу спрямовувати аналітичні ресурси громад і контрольні заходи уповноважених державних органів на сегменти, де очікуваний бюджетний ефект є найбільшим.

На рівні територіальних громад доцільно аналізувати динаміку надходжень ПДФО та єдиного податку і зіставляти показники зайнятості з даними про зареєстрованих суб'єктів господарювання. Водночас важливим є регулярний обмін інформацією між органами місцевого самоврядування, податковими органами, Держпрацею та службою зайнятості [5]. Органам місцевого самоврядування доцільно зосереджуватися на аналізі локального ринку праці, взаємодії з бізнесом і сприянні офіційному оформленню трудових відносин, не підміняючи контрольних повноважень державних органів.

Неформальна зайнятість знижує фіскальну спроможність територіальних громад, однак масштаби відповідних втрат істотно залежать від типу громади та структури локального ринку праці. Пріоритетним напрямом має бути цільова формалізація сегментів із найбільшими фіскальними втратами, де порушення можуть бути ефективно виявлені, без надмірного регуляторного навантаження на дрібну сезонну самозайнятість.

Перелік використаних джерел

1. Габрелян А. Ю. Тіньова економіка: сутність, ознаки, структура та форми прояву. *Успіхи і досягнення у науці*. 2026. № 5 (27). С. 2944–2960. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-5(27)-2944-2960.

2. Габрелян А. Ю., Лагунов К. В. Методичні засади оцінювання тіньової економіки в системі ризик-орієнтованого управління економічною безпекою. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2026. № 48. С. 705–721. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.48.habrelian-a.

3. Гладченко Л. П., Славкова А. А. Оподаткування доходів фізичних осіб у забезпеченні фінансової спроможності територіальних громад. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3 (50). С. 27–36.

4. Мінфін: за 2025 рік до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 514 млрд грн (+63 млрд грн до 2024 року) / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_2025_rik_do_zagalnogo_fondu_mistsevikh_biudzhetiv_nadiishlo_514_mlrd_grn_63_mlrd_grn_do_2024_roku-5541 (дата звернення: 20.08.2026).

5. Неформальна зайнятість: фіскальні наслідки для територіальних громад (оцінка втрат і потенціалу зростання доходів) / U-LEAD з Європою. URL: https://u-lead.org.ua/news/907 (дата звернення: 20.08.2026).

6. Обстеження робочої сили / Державна служба статистики України. 28.03.2025. URL: https://stat.gov.ua/uk/releases/obstezhennya-robochoyi-syly-11 (дата звернення: 20.08.2026).

7. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 р. № 4695-IX. *Відомості Верховної Ради*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text (дата звернення: 20.08.2026).

8. Торік ДПС встановила понад 11 тис. фактів найманої праці без оформлення трудових відносин / Державна податкова служба України. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/861794.html (дата звернення: 20.08.2026).

УДК 005.931.11:338.49

Гавловський Євгеній Олександрович
здобувач третього (наукового) рівня вищої освіти
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Україна)

ДЕТЕРМІНАНТИ АНТИКРИЗОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ

Функціонування підприємств критичної інфраструктури в умовах тривалих воєнних загроз відбувається в принципово іншому середовищі стратегічного управління, характерними ознаками якого є висока інтенсивність і складна передбачуваність дестабілізуючих впливів, взаємозалежність ризиків, обмеженість часових параметрів управлінського реагування та потенційно значний масштаб наслідків порушення операційної діяльності [1]. Особливість таких підприємств полягає у тому, що результативність їх функціонування має не лише корпоративне, а й системне суспільно-економічне значення, оскільки припинення або суттєве обмеження виконання ними критичних функцій здатне спричинити каскадні порушення в суміжних секторах, територіальних системах та процесах життєзабезпечення населення.

Відповідно до Закону України «Про критичну інфраструктуру» стійкість критичної інфраструктури пов'язується зі спроможністю функціонувати у штатному режимі, адаптуватися до мінливих умов, протистояти загрозам і швидко відновлюватися після їх впливу [2]. В умовах війни це передбачає не лише мінімізацію ймовірності настання кризових подій, а й завчасне створення організаційних, ресурсних, технологічних та управлінських спроможностей, необхідних для підтримання критичних функцій за умов часткової втрати ресурсів, інфраструктури або традиційних каналів взаємодії. У цьому контексті антикризову стійкість підприємства критичної інфраструктури доцільно трактувати як інтегровану здатність підприємства завчасно ідентифікувати потенційні загрози, абсорбувати їх первинний негативний вплив, забезпечувати безперервність виконання критичних функцій у допустимих параметрах, адаптувати конфігурацію ресурсів і бізнес-процесів до змін середовища та відновлювати необхідний рівень функціональної спроможності після кризового порушення. На відміну від ситуативного антикризового реагування, така стійкість має формуватися до виникнення критичної події та інтегруватися в систему стратегічного управління підприємством [3].

Принциповим для дослідження антикризової стійкості є встановлення детермінант, які визначають її фактичний рівень. При цьому детермінанти доцільно розглядати не як відокремлену сукупність факторів, а як взаємопов'язану систему умов, характеристик та управлінських спроможностей, комбінація яких визначає ступінь вразливості підприємства до кризового впливу і можливості його подальшої адаптації та відновлення.

За рівнем виникнення такі детермінанти доцільно диференціювати на зовнішні та внутрішні. Зовнішні детермінанти формують параметри кризового середовища, безпосередньо не контрольованого окремим підприємством. Внутрішні відображають наявний потенціал підприємства до протидії, адаптації та відновлення. Водночас в умовах функціонування критичної інфраструктури межа між ними має відносний характер, оскільки однакова за масштабом зовнішня загроза може спричиняти принципово різні наслідки для підприємств залежно від сформованих ними резервних потужностей, диверсифікованості ресурсного забезпечення, архітектури управління та готовності до забезпечення безперервності діяльності.

До ключових зовнішніх детермінант антикризової стійкості підприємств критичної інфраструктури в умовах війни доцільно віднести інтенсивність і просторову концентрацію воєнних загроз; стан та надійність енергетичної, транспортної й інформаційно-комунікаційної інфраструктури; макрофінансову стабільність; доступність стратегічних ресурсів; стабільність ланцюгів постачання; нормативно-інституційну визначеність; інтенсивність кібернетичних загроз; стан ринку праці та доступність кваліфікованих кадрів; характер міжгалузевих і міжрегіональних залежностей.

Внутрішні детермінанти пропонується систематизувати за шістьма взаємопов'язаними групами, а саме ресурсно-енергетичні, фінансово-економічні, операційно-логістичні, інформаційно-цифрові, організаційно-управлінські та кадрові. Ресурсно-енергетичні детермінанти включають рівень автономності енергозабезпечення, наявність резервних джерел генерації, запаси критичних матеріальних ресурсів, можливості їх оперативного заміщення та ступінь диверсифікованості постачальників. Детермінанти фінансово-економічної групи представлені достатністю ліквідних резервів, структурою та диверсифікованістю джерел фінансування, здатністю забезпечувати критичні витрати в умовах скорочення доходів, доступом до кредитних і страхових механізмів та можливістю фінансування термінових відновлювальних заходів. Щодо операційно-логістичних детермінант, то вони характеризують резервування критичних виробничих і технологічних процесів, наявність альтернативних логістичних маршрутів, взаємозамінність окремих елементів операційної системи, резервні майданчики та спроможність швидко перебудовувати ланцюги постачання. Інформаційно-цифрові детермінанти включають захищеність інформаційної інфраструктури, резервування даних, автономність і дублювання каналів зв'язку, наявність процедур реагування на кіберінциденти, здатність забезпечувати управлінську й операційну взаємодію за умов часткової втрати цифрової інфраструктури. Детермінанти організаційно-управлінської групи характеризують якість системи ризик-менеджменту, швидкість прийняття рішень, рівень децентралізації повноважень у кризових ситуаціях, наявність сценаріїв реагування, планів безперервності діяльності та відновлення. Міжнародний стандарт ISO 22301:2019 орієнтує систему управління безперервністю діяльності на підготовку організації до порушень, реагування на них та подальше відновлення [4], що підтверджує необхідність інтегрування відповідних процедур у стратегічне управління підприємствами критичної інфраструктури. І, нарешті, кадрові детермінанти відображають достатність

персоналу для підтримання критичних процесів, наявність кадрового резерву, взаємозамінність працівників, рівень їх підготовленості до дій у кризових ситуаціях, спроможність до швидкого перенавчання та функціонування в умовах підвищених фізичних і психологічних навантажень.

Слід відмітити, що в умовах воєнного стану особливого значення набуває інтеграція корпоративних антикризових стратегій із регіональними та національними системами забезпечення стійкості. Національний план захисту та забезпечення безпеки і стійкості критичної інфраструктури передбачає комплексність відповідних заходів на державному рівні [5]. Для підприємства це означає необхідність врахування не лише власного ресурсного потенціалу, а й міжсекторальних залежностей, територіальної концентрації ризиків та можливостей взаємодії з органами публічної влади, операторами суміжної інфраструктури і територіальними громадами.

Отже, в умовах тривалих воєнних загроз антикризова стійкість підприємств критичної інфраструктури набуває значення стратегічної характеристики їх здатності зберігати функціональність за умов порушення звичних параметрів діяльності. Запропонована систематизація дозволяє розглядати антикризову стійкість як результат не механічної суми окремих складових, а їх комплементарної взаємодії. Високий рівень фінансової забезпеченості не може компенсувати критичну залежність від єдиного джерела енергопостачання, так само як розвинена фізична система захисту не забезпечуватиме необхідного рівня стійкості за відсутності резервування інформаційних систем або належної управлінської готовності. Відповідно, визначальним стає не максимізація окремого параметра, а досягнення збалансованої конфігурації взаємопов’язаних спроможностей.

Перелік використаних джерел

1. Hlushko A. Critical infrastructure enterprises as the foundation of Ukraine's economic security under martial law. Progressive Approaches in Science and Engineering: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 1st Int. Sci. and Pract. Conf., July 23-25, 2025. Copenhagen: ISU, 2025. P. 42-45 URL: https://isu-conference.com/en/archive/progressive-approaches-in-science-and-engineering-23-07-25/ (дата звернення: 18.09.2026)

2. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 (дата звернення: 18.09.2026).

3. Іванова Н. Антикризова стійкість підприємства в умовах системних викликів: стратегічна діагностика та адаптивне управління. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-73

4. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. International Organization for Standardization. 2019. URL: https://www.iso.org/standard/75106.html (дата звернення: 18.09.2026).

5. Про затвердження Національного плану захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури : розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.09.2023 № 825-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/825-2023-%D1%80 (дата звернення: 18.09.2026)

УДК 65.012

Гарнага Олександр Миколайович
д.е.н., професор, завідувач кафедри
економіки підприємства і міжнародного бізнесу
Національного університету водного господарства та природокористування (Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управління є однією з ключових складових успіху будь-якого підприємства, забезпечуючи досягнення визначених цілей, розподіл обов'язків серед різних підрозділів, а також стійкий розвиток і здатність адаптуватися до динамічних умов середовища. Стратегічне управління є важливим компонентом цієї системи, зосередженим на розробці й впровадженні стратегій. Хоча ці стратегії можуть варіюватися за напрямками, їх основна мета полягає в тому, щоб стратегічне управління надавало змогу підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, відповідно вносячи зміни в свою діяльність [1].

Стратегічне управління підприємством має базуватися на загальних та специфічних принципах. До загальних принципів належать такі: системність управління, комплексний підхід в ухваленні рішень, гнучкість управління, науковий підхід у методах управління, особливо при оцінці ефективності, оптимальність вибору стратегії з урахуванням можливих альтернатив, узгодженість планів між різними економічними рівнями, раціональне використання всіх видів ресурсів, обґрунтованість напрямків та обсягів фінансових витрат, досягнення ефективності через позитивні результати управління, координація заходів, а також інноваційність, що передбачає впровадження передових методів і механізмів управління. Специфічні принципи стратегічного управління включають: інтегрованість у загальну систему менеджменту підприємства, орієнтацію на цілі стратегічного розвитку, превентивність, спрямовану на запобігання зниженню економічної стійкості підприємства, високодинамічність управління та врахування економічних, фінансових і комерційних ризиків у процесі управління.

У стратегічному управлінні підприємством реалізуються управлінські рішення через різноманітні інструменти, які можна класифікувати за їх змістом (економічні, організаційно-технологічні, аналітичні тощо), за часовими характеристиками (профілактичні або реагуючі на конкретні події) та за напрямами дії (прямі чи непрямі). Для забезпечення ефективності стратегічного управління підприємством важливо враховувати комплексний підхід і повноту реалізації, а також узгодженість і взаємозв'язок елементів системи управління [2]. Обов’язково потрібна адекватність методів оцінювання і діагностики негативних впливів. Це вимагає створення формалізованих механізмів для оцінки, аналізу, прогнозування та контролю в управлінській системі.

У сучасному динамічному світі бізнесу, що зазнає постійних змін і трансформацій, стратегічний менеджмент повинен бути максимально гнучким та адаптивним до нових реалій. Це вимагає не просто реагувати на зовнішні фактори, але й активно моніторити зміни у різних аспектах: ринку, загальному економічному середовищі, політичній ситуації та технологічних інноваціях. Таким чином, підприємства можуть вчасно розпізнавати нові тренди, які формуються, змінюються потреби споживачів, впроваджуються інновації та відбуваються зміни в законодавстві [3]. Формування та оновлення стратегії повинно передбачати регулярну оцінку потенціалу для використання нових можливостей, що можуть забезпечити конкурентні переваги, а також аналіз ймовірних загроз, серед яких можуть бути як коливання в конкурентному середовищі, так і економічні виклики. Ефективна стратегія ґрунтується на здатності швидко та оперативно адаптуватися до нових умов, коригуючи існуючі плани. Отже, компанії повинні бути настільки гнучкими, щоб мати можливість швидко переналаштувати свою діяльність за потребою. Це може включати зміну підходів до маркетингу, адаптацію виробничих процесів або впровадження найсучасніших технологій. Процес оновлення стратегії повинен базуватися на безперервному зборі і аналізі зворотного зв'язку від усіх зацікавлених сторін – споживачів, співробітників, партнерів та інших. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати слабкі сторони поточної стратегії, але й здобувати цінну інформацію для її удосконалення та виявлення нових можливостей для росту та розвитку. Водночас, коли ми говоримо про переосмислення стратегії, слід пам'ятати про важливість інновацій не тільки у сфері технологій, але й в організаційній площині. Впровадження сучасних технологій, новітніх методів роботи, інноваційних бізнес-моделей або змін у організаційних структурах дає змогу компаніям залишатися конкурентоспроможними, підвищувати продуктивність та відкривати нові горизонти для прогресу й успіху.

Отже, стратегічне управління підприємством являє собою комплексний процес, що включає в себе розробку корпоративних стратегій, заснованих на всебічному аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати на діяльність компанії. Цей підхід передбачає також чітке визначення основних цілей і місії організації. Важливо відзначити, що процес стратегічного управління має бути орієнтованим на досягнення конкретних завдань, постійно функціонувати без перерв, залишатися послідовним у своїх діях і мати циклічну природу, що дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Перелік використаних джерел

1. Варналій З. С., Васильців Т. Г. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Чернівці : *Технодрук*, 2020. 264 с.

2. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. Київ : *Знання,* 2006. 366 с.

3. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків : *ФОП Панов А. М.* 2024. 224 с.

УДК 658.51:004.9

Гончар Вікторія Василівна
д. е. н., професор

Борщ Ольга Ігорівна
студентка 6 курсу, спеціальність «Менеджмент бізнес-організацій»
Київський національний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, посилення конкуренції та зростанням вимог споживачів до якості та швидкості товарів і послуг. За таких складних умов підприємствам необхідно постійно вдосконалювати свої процеси та забезпечувати оперативність прийняття управлінських рішень. Одним із ключових напрямків зазначеного вдосконалення є диджиталізація бізнес-процесів, яка дозволяє використовувати сучасні цифрові технології для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Диджиталізацію можна розглядати як процес оптимізації бізнесу за допомогою цифрових технологій для вдосконалення зовнішніх і внутрішніх процесів підприємства. Саме вона сприяє підвищенню якості та значущості бізнес-процесів підприємства у різних сферах діяльності[1].

Актуальність диджиталізації бізнес-процесів підтверджується динамікою використання цифрових технологій підприємствами. За даними Eurostat, у 2025 р. 71 % малих і середніх підприємств ЄС досягли щонайменше базового рівня цифрової інтенсивності, тоді як серед великих підприємств цей показник становив 96 %. Водночас 52,7 % підприємств ЄС використовували платні хмарні сервіси. Поширення цифрових рішень простежується і в автоматизації основних бізнес-процесів: у 2025 р. ERP-системи використовували 41 % малих і 89 % великих підприємств ЄС, CRM-системи – відповідно 25 % і 65 %, а загалом спеціалізоване програмне забезпечення ERP, CRM або BI застосовували 53 % підприємств. Наведені показники свідчать, що цифровізація стає невід'ємною складовою організації діяльності підприємств, а рівень використання інтегрованих цифрових рішень безпосередньо залежить від масштабу бізнесу та його ресурсних можливостей.

Важливим напрямом диджиталізації є оптимізація бізнес-процесів підприємства. До них належать процеси роботи з замовленнями, виробництвом, логістикою, документообігом, фінансами або ж закупівлі. Для їх удосконалення можна використовувати різноманітні цифрові технології та інструменти. Зокрема, CRM-системи мають на меті забезпечити централізоване управління інформацією про клієнтів та замовлення; ERP-системи дають змогу інтегрувати основні функціональні сфери підприємства; BPM-рішення спрямовані на моделювання, автоматизацію та контроль бізнес-процесів; електронний документообіг скорочує

час на створення, погодження, передачу та пошук документів; хмарні технології забезпечують доступ до інформації незалежно від місця перебування працівника [2].

Таким чином, диджиталізацію можна розглядати не як впровадження окремих цифрових технологій, а як комплексне перетворення взаємопов'язаних бізнес-процесів підприємства, спрямоване на підвищення ефективності його діяльності та оптимізацію використання ресурсів [3]. Відповідно, результативність диджиталізації визначається не кількістю використаних технологій, а тим наскільки вони дають змогу усунути існуючі проблемні зони бізнес-процесів та забезпечити довгострокову перспективу для підприємства в майбутньому.

До основних переваг диджиталізації бізнес-процесів доцільно віднести [4]:

1. Спрощення та прискорення виконання операцій за рахунок автоматизації рутинних завдань.
2. Підвищення ефективності діяльності за рахунок оптимізації виконання операцій, скорочення витрат та підвищення якості продукції чи послуг
3. Підвищення точності обробки даних через автоматизацію операцій, яка зменшує ризик виникнення помилок та покращує якість даних, на основі яких приймаються більш обґрунтовані управлінські рішення
4. Покращення взаємодії з клієнтами та партнерами, за рахунок того, що цифрові канали комунікації забезпечують швидший обмін інформацією та створюють передумови для формування довгострокових ділових відносин
5. Розширення ринків збуту через використання цифрових каналів

Особливого значення набуває диджиталізація для малих та середніх підприємств, які, з одного боку змушені конкурувати з великими підприємствами, що, як правило мають ширші можливості для впровадження сучасних цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів. Як зазначають автори Андрущенко Я. М. та Кваско А. В. найбільший розрив між підприємствами різного масштабу спостерігаються саме у використанні більш складних технологій, які пов'язані з інтеграцією бізнес-процесів, зокрема CRM, ERP-систем та хмарними рішеннями [5]. Водночас малі та середні підприємства стикаються з бар'єрами у процесі диджиталізації. Основними перешкодами у процесі диджиталізації є обмежені фінансові та кадрові ресурси, недостатній рівень цифрових компетентностей працівників, опір змінам та кіберзагрози [6].

Через це малим та середнім підприємства, які не мають достатніх ресурсів, важливо не починати впроваджувати складні цифрові рішення, а визначити найбільш проблемні бізнес-процеси й поступово цифровізувати їх відповідно до наявних можливостей.

Зокрема, для вирішення зазначених бар'єрів доцільним є поетапне впровадження цифрових інструментів, навчання працівників та розвиток їхніх компетентностей, а також оцінювання економічного ефекту від кожного впровадженого рішення. Такий підхід дасть змогу зменшити фінансові ризики диджиталізації та водночас забезпечити поступове підвищення ефективності бізнес-процесів.

Отже, диджиталізація бізнес-процесів є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності сучасних підприємств, оскільки дає змогу оптимізувати використання ресурсів, скоротити час виконання операцій, підвищити точність обробки даних та покращити взаємодію з клієнтами. Водночас результативність диджиталізації залежить не лише від вибору відповідних технологій, а й готовності працівників до змін, розвитку цифрових компетентностей та забезпечення кібербезпеки. Таким чином, системний підхід до диджиталізації забезпечить підприємству удосконалити організацію діяльності загалом, створить передумови для подальшого розвитку та зміцнить конкурентні позиції на ринку.

Перелік використаних джерел

1. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Зелінська А.М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. Економіка та суспільство. № 58. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3277 (дата звернення 13.09.2026)

2. Галашов Д. Ю. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі цифровізації. Економіка та суспільство. 2025. № 80. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6990/6929 (дата звернення: 14.09.2026)

3. Томчук В. Використання діджитал-технологій для комплексної автоматизації бізнес-процесів на підприємстві. Економіка та суспільство. 2023. № 52. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2533/2452 (дата звернення: 14.09.2026)

4. Чупріна М. О., Бобошко Є. М. Переваги та недоліки діджиталізації бізнес-процесів підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. С. 82-83. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/download/279870/274438 (дата звернення: 14.09.2026)

5. Андрущенко Я. М., Кваско А. В. Цифрова трансформація підприємств малого та середнього бізнесу: тренди, виклики та можливості. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: матеріали 6 Міжнародної науково-практичної конференції. 2025. С.35-36. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328852 (дата звернення: 14.09.2026)

6. Радченко І. О. Бар’єри та ризики цифрової трансформації у стратегічному розвитку торговельних підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 79. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6683/6624 (дата звернення: 14.09.2026)

7. Digitalisation in Europe – 2026 edition / Eurostat. 2026. URL: https://doi.org/10.2785/7479854 (дата звернення: 14.09.2026).

Turkan Sheydai
Department of Business Analytics,
Azerbaijan State Oil and Industry University, Baku Azerbaijan
ORCID: 0000-0002-2106-788X

STRATEGIC MANAGEMENT OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT IN REGIONAL SOCIAL SYSTEMS: EVIDENCE FROM THE SUMGAYIT CHEMICAL INDUSTRIAL PARK

Abstract. Industrial development is increasingly understood not merely as an expansion of production capacity but as an integral component of regional socio-economic transformation. Contemporary industrial development requires the coordination of investment, infrastructure, innovation, human capital, digital technologies, environmental sustainability, institutional capacity and international value-chain integration. This study examines the role of strategic management in regional industrial development using the Sumgayit Chemical Industrial Park (SCIP) in Azerbaijan as a case study.

The research employs a qualitative case-study methodology supported by descriptive analysis of official indicators covering investment, production, sales, exports and employment. The findings indicate that the industrial park model can serve as a strategic platform for industrial diversification, technological modernization, export expansion and employment generation when infrastructure, investment incentives and institutional coordination operate in an integrated framework. According to official data, by August 2025, 39 business entities had obtained resident status in SCIP, 28 of which were operational. Residents had invested more than AZN 5.5 billion and created more than 6,300 permanent jobs. From 2015 through the first half of 2025, cumulative sales reached approximately AZN 14.4 billion, including nearly AZN 5.2 billion in exports.

The study proposes an integrated strategic management framework combining industrial specialization, investment and infrastructure development, innovation, digital governance, human capital, green transformation, value-chain integration and multidimensional performance monitoring. The analysis suggests that the future effectiveness of industrial parks should increasingly be evaluated not only through investment, output and employment but also through productivity, technological upgrading, innovation, environmental performance, digitalization and regional social outcomes.

Keywords: strategic management; regional development; industrial parks; industrial policy; economic diversification; digital transformation; human capital; green transformation; Azerbaijan; Sumgayit Chemical Industrial Park.

1. INTRODUCTION. Industrial transformation has become an increasingly important component of regional economic development. Technological change, digitalization, geopolitical uncertainty, environmental pressures, changing global value chains and the transition toward low-carbon production are reshaping the conditions under which regions compete for investment and develop industrial capabilities (OECD, 2023a; UNIDO, 2024).

Industrial policy can therefore no longer be reduced to the establishment of production facilities or the attraction of financial capital. Contemporary approaches increasingly emphasize the interaction of infrastructure, innovation, skills, entrepreneurship, environmental sustainability, digitalization and institutional capacity (OECD, 2023a; OECD, 2023b). The OECD emphasizes that industrial transition is a complex regional process requiring place-based strategies, experimentation, stakeholder participation, strategic programming and adaptive governance (OECD, 2023a).

Similarly, UNIDO's *Industrial Development Report 2024* places industrial development within a broader framework involving innovation, technology absorption, digitalization, employment, energy efficiency, resilience and sustainable development (UNIDO, 2024).

These developments are particularly relevant for Azerbaijan, where economic diversification, development of the non-oil sector and expansion of export-oriented manufacturing remain important components of long-term economic transformation.

Industrial parks represent one institutional mechanism for achieving these objectives because they enable infrastructure, investment incentives, production facilities, logistics and institutional support to be concentrated within a defined geographical and administrative framework (UNIDO, 2024).

The SCIP provides an important case for examining this process. Established in 2011 as Azerbaijan's first industrial park, SCIP has developed into a major industrial production and export platform. According to the Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan, by August 2025, 39 business entities had obtained resident status, of which 28 were operational. Residents had invested more than AZN 5.5 billion and created more than 6,300 permanent jobs (Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan, 2025a). The purpose of this study is to examine how strategic management mechanisms contribute to regional industrial development and how an industrial park can function as a strategic platform for broader socio-economic transformation. The study addresses four research questions:

RQ1. What strategic management mechanisms contribute to the development of regional industrial systems?

RQ2. How can industrial parks support economic diversification and export development?

RQ3. What role do infrastructure, investment incentives and institutional coordination play in industrial development?

RQ4. How can digitalization, human capital, innovation and green transformation strengthen the next stage of industrial development?

2. THEORETICAL FRAMEWORK OF STRATEGIC MANAGEMENT IN REGIONAL INDUSTRIAL DEVELOPMENT

2.1. Strategic management in regional industrial systems

Traditional strategic management focuses primarily on organizations and emphasizes long-term objectives, environmental analysis, resource allocation, implementation and performance evaluation.

At the regional level, however, strategic management involves a substantially broader system of actors, including industrial enterprises, government institutions, universities, research organizations, financial institutions, infrastructure providers, employees, technology providers, logistics companies and local communities.

Therefore, regional strategic management should be understood as a multi-actor coordination process rather than simply as organizational decision-making. The OECD emphasizes that effective regional development requires coordination across levels of government, stakeholder participation, strategic capacity, data, resources and performance monitoring (OECD, 2023b; OECD, 2023c).

The OECD's work on regions in industrial transition further demonstrates that industrial transformation requires place-based approaches, policy experimentation, innovation, skills development and adaptive governance (OECD, 2023a).

On this basis, regional industrial development can be conceptualized as the interaction of six strategic dimensions: resource and infrastructure capacity; investment and financial capacity; industrial and technological capability; human and intellectual capital; institutional and digital governance; environmental and social sustainability.

This conceptualization extends the traditional industrial-park approach by treating the park as part of a broader regional socio-economic system.

3. METHODOLOGY. The study employs a qualitative single-case study design supported by descriptive analysis. The Sumgayit Chemical Industrial Park was selected because it represents a major industrial concentration in Azerbaijan and provides publicly available information concerning investment, employment, sales, exports, resident enterprises and industrial projects. The empirical analysis is based primarily on official information published by the Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan during 2025 (Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan, 2025a, 2025b, 2025c).

The analysis covers the following indicators: number of resident enterprises; number of operational enterprises; investment volume; permanent employment; cumulative sales; cumulative exports; export geography; selected technological and industrial projects.

The methodology is descriptive rather than causal. Consequently, the study does not claim that the observed economic outcomes are exclusively caused by industrial-park policy. Instead, it examines the institutional and strategic mechanisms through which the park may contribute to industrial development.

4. SUMGAYIT CHEMICAL INDUSTRIAL PARK AS A REGIONAL INDUSTRIAL DEVELOPMENT PLATFORM

The SCIP was established in 2011 and represents Azerbaijan's first industrial park. In April 2025, the park covered approximately 613 hectares and hosted 39 resident enterprises. At that point, 26 enterprises were operational, while by August 2025 the number of operational residents had increased to 28 (Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan (MERA), 2025a, 2025b).

By August 2025, residents had invested more than AZN 5.5 billion and created more than 6,300 permanent jobs (MERA, 2025a). Cumulative sales from 2015 through the first half of 2025 reached approximately AZN 14.4 billion, of which nearly AZN 5.2 billion represented exports. During the first half of 2025 alone, sales exceeded AZN 1.1 billion and exports approached AZN 545 million. Exports were approximately 20% higher than in the corresponding period of the previous year (MERA, 2025a).

Table 1. Key indicators of the Sumgayit Chemical Industrial Park

Indicator	Result
Resident enterprises	39
Operational enterprises	28
Investment by residents	> AZN 5.5 billion
Permanent employment	> 6,300
Cumulative sales, 2015–H1 2025	≈ AZN 14.4 billion
Cumulative exports	≈ AZN 5.2 billion
H1 2025 sales	> AZN 1.1 billion
H1 2025 exports	≈ AZN 545 million
Export destinations	70+ countries

Source: Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan (2025a).

These indicators demonstrate the scale of the park's industrial activity. However, its strategic significance should not be evaluated exclusively through aggregate output. Its broader significance lies in the interaction between investment, infrastructure, production capabilities, exports, employment, technology and institutional coordination (OECD, 2023a; UNIDO, 2024).

CONCLUSIONS. The analysis indicates that the strategic role of industrial parks extends beyond infrastructure provision. Their broader contribution can involve investment attraction, economic diversification, export development, technological upgrading, employment and institutional coordination. Five strategic priorities can be identified: Digital transformation of industrial governance; Development of human and intellectual capital; Strengthening university–industry–research cooperation; Integration of green and circular-economy principles; Expansion of higher-value-added and technology-intensive exports. The proposed model integrates economic, technological, social, environmental and institutional dimensions within a continuous strategic-management cycle.

Accordingly, regional industrial development should be understood as a process of investment, innovation, learning, adaptation and institutional coordination (OECD, 2023a; UNIDO, 2024).

REFERENCES

1. OECD. (2023). *Regions in Industrial Transition 2023: New Approaches to Persistent Problems*. OECD Regional Development Studies. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/5604c2ab-en.

2. OECD. (2023). *OECD Regional Outlook 2023: The Longstanding Challenge of Regional Inequalities*. OECD Publishing.

3. OECD. (2023). *OECD Recommendation on Regional Development Policy*. OECD/LEGAL/0492.

4. UNIDO. (2024). Industrial Development Report 2024: Turning Challenges into Sustainable Solutions—The New Era of Industrial Policy. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.

УДК 338

Гринчук Тарас Васильович
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка",
Україна

ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНІХ РИНКІВ У СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності потребує від підприємства вибору ринків, способів входу та обсягу ресурсів, які можуть бути спрямовані на міжнародний розвиток. Практика одночасного виходу на значну кількість країн без чіткої пріоритетності створює розпорошення управлінської уваги, маркетингових коштів і компетентностей персоналу. Разом із цим концентрація на одному зовнішньому ринку підвищує залежність від локальних регуляторних, валютних і політичних змін. Тому формування корпоративної стратегії доцільно здійснювати на засадах портфеля зовнішніх ринків. Такий портфель являється впорядкованою сукупністю країн і регіонів, для яких підприємство визначає різні стратегічні ролі. Частина ринків може забезпечувати основний дохід, частина — швидке зростання, інші — доступ до знань, партнерів або нових технологій. Johanson і Vahlne розглядають інтернаціоналізацію як процес накопичення знань та включення підприємства до ділових мереж [1]. Відтак, вибір ринку повинен враховувати не тільки його місткість, а й наявність партнерських зв'язків, доступ до інформації та здатність підприємства навчатися на основі міжнародного досвіду. Портфельний підхід надає можливість поєднати поступове освоєння близьких ринків із вибірковими інвестиціями в більш віддалені перспективні напрями.

Формування портфеля повинно починатися з групування зовнішніх ринків за стратегічною привабливістю та складністю освоєння. До привабливості доцільно віднести темпи зростання попиту, рівень цін, місткість сегмента, доступність каналів збуту та можливість довгострокової присутності. Складність визначається інституційними вимогами, культурними відмінностями, конкуренцією, витратами адаптації продукту, логістичними умовами й захистом прав власності. На цій основі ринки можуть бути розподілені на опорні, перспективні, експериментальні та такі, з яких доцільно виходити. Для кожної групи встановлюється відповідний спосіб входу. Експорт через посередника зменшує початкові витрати, прямий експорт підвищує контроль, партнерство забезпечує локальні знання, а створення власної структури потребує значних ресурсів. Brouthers доводить, що результативність способу входу залежить від узгодження трансакційних витрат, інституційного середовища та культурних умов [2]. Отже, корпоративна стратегія повинна визначати критерії переходу від одного способу присутності до іншого. Наприклад, досягнення встановленого обсягу продажу, формування стабільної клієнтської бази або накопичення

локальної компетентності може обґрунтовувати розширення контролю. До того ж потрібно встановити граничну частку ресурсів, яку підприємство готове спрямувати на ринок із високою невизначеністю.

Управління портфелем зовнішніх ринків потребує регулярного перегляду його структури. Показники окремого ринку повинні оцінюватися у взаємозв'язку з результатами всього портфеля. Доцільно враховувати дохідність, темпи зростання, валютну структуру надходжень, концентрацію клієнтів, витрати адаптації, стійкість партнерських зв'язків і стратегічну цінність знань. Rugman і Verbeke підкреслюють, що значна частина міжнародних підприємств фактично розвиває регіональні, а не повністю глобальні стратегії [3]. Така позиція підтверджує доцільність поетапного формування регіональних груп ринків із подібними вимогами та каналами обслуговування. На нашу думку, корпоративна стратегія повинна передбачати не тільки рішення щодо входу, а й правила скорочення присутності або виходу. Зниження перспективності, невідповідність витрат результатам, погіршення інституційних умов або втрата стратегічного партнера повинні активувати перегляд позиції підприємства. Водночас вихід із ринку потрібно здійснювати так, щоб зберегти репутацію, виконати зобов'язання та не втратити накопичені знання.

Перелік використаних джерел

1. Johanson J., Vahlne J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies. 2009. Vol. 40. P. 1411–1431. DOI: 10.1057/jibs.2009.24.

2. Brouthers K. D. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. Journal of International Business Studies. 2002. Vol. 33. No. 2. P. 203–221. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8491013.

3. Rugman A. M., Verbeke A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. Journal of International Business Studies. 2004. Vol. 35. P. 3–18. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8400073.

УДК 330.322:631.11

Гурський Андрій Романович
здобувач ІІІ (освітньо-наукового) рівня ВО за спеціальністю 051 Економіка,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

Бережницька Уляна Богданівна
к.е.н., доц., завідувач кафедри прикладної економіки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови функціонування сільськогосподарських підприємств в Україні характеризуються високим рівнем невизначеності та значним впливом зовнішніх ризиків. Кліматичні зміни, посилення екологічних вимог і технологічні трансформації, що відбуваються на тлі воєнних викликів та пошкодження виробничої й логістичної інфраструктури, зумовлюють необхідність переосмислення підходів до стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору. За таких умов інвестиційна діяльність набуває ширшого значення, виходячи за межі традиційного відтворення виробничого потенціалу та перетворюючись на важливий інструмент підвищення адаптивності, ефективності й довгострокової стійкості сільськогосподарських товаровиробників.

Стратегічний розвиток аграрного підприємства є комплексним процесом, що охоплює компоненти матеріально-технічного, фінансового, виробничо-технологічного, інноваційного та інформаційного потенціалу підприємств, а також необхідність врахування ризиків і здатність до адаптації в умовах воєнних викликів [1]. Водночас формування та реалізація зазначених складових безпосередньо пов’язані з наявністю відповідної інвестиційної діяльності. При цьому формування інвестиційних стратегій є важливою передумовою зміцнення ринкових позицій аграрних підприємств та забезпечення їхнього стратегічного розвитку [2]. Це зумовлює необхідність визначення *стратегічних орієнтирів розвитку інвестиційної діяльності,* які відповідатимуть сучасним викликам та водночас сприятимуть технологічному оновленню, підвищенню ресурсоефективності, створенню доданої вартості, диверсифікації діяльності та зміцненню стійкості сільськогосподарських підприємств. Відповідно, стратегічна спрямованість інвестиційної діяльності має визначатися не лише поточними потребами підприємства та можливістю отримання короткострокового економічного ефекту, а й довгостроковими стратегічними цілями його розвитку. Важливим також є й врахування диверсифікації експортних маршрутів, інвестування у відновлення та модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій і підтримки сталого розвитку аграрного сектору [3]. Саме зміна структури інвестиційних пріоритетів може забезпечити

перехід від простого відновлення виробничого потенціалу до його якісного розвитку. Отож, стратегічні орієнтири розвитку інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств виступають концептуальною основою досягнення стратегічних цілей, визначаючи пріоритети формування й використання інвестиційного потенціалу з урахуванням внутрішніх можливостей, динаміки ринкового середовища та зовнішніх ризиків (табл. 1).

Таблиця 1 – Стратегічні орієнтири розвитку інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств та основні інструменти їх досягнення

Стратегічні виклики	Стратегічні орієнтири розвитку інвестиційної діяльності с/г підприємств	Пріоритетні об'єкти інвестування та механізми фінансування
Технологічне відставання	Технологічна модернізація та цифровізація виробництва	Сучасна сільськогосподарська техніка й обладнання, автоматизація, роботизація, цифрові технології, системи точного землеробства, фінансовий та операційний лізинг, пільгове кредитування, зокрема програма «5-7-9%»
Залежність від енергетичних і матеріальних ресурсів	Енерго- та ресурсоефективність, енергетична стійкість та автономність	Енергоощадні технології, ресурсозберігаюче обладнання, відновлювані джерела енергії, системи автономного енергозабезпечення, цільове пільгове кредитування енергоефективних проєктів
Сировинна орієнтація та низький рівень доданої вартості	Поглиблення переробки та формування доданої вартості	Потужності для зберігання, сортування, сушіння, пакування, глибокої переробки сільськогосподарської сировини та виробництва продукції з високою доданою вартістю, державні й міжнародні гранти на розвиток переробки, залучення прямих інвестицій, товарний лізинг
Логістичні та експортні ризики	Розвиток логістичної інфраструктури та диверсифікація транспортних маршрутів і каналів збуту	Складські та елеваторні комплекси, холодильні потужності, транспортна інфраструктура, перевантажувальні термінали, логістичні центри, інфраструктурні кредити міжнародних фінансових інституцій, державно-приватне партнерство

Обмеженість інвестиційних ресурсів	Диверсифікація джерел та механізмів фінансування інвестиційної діяльності	Власні кошти підприємства, банківське кредитування, лізинг, грантові програми, державна підтримка, міжнародні фінансові програми, гарантійні механізми
Висока зовнішня невизначеність і воєнні ризики	Підвищення інвестиційної стійкості та системи управління ризиками інвестиційних проєктів	Резервні виробничі потужності, захист і відновлення активів, системи безперебійного енергозабезпечення, страхування, диверсифікація виробництва та ринків збуту, страхування інвестицій, часткове компенсаційне покриття збитків, механізми портфельних гарантій
Посилення екологічних вимог в межах євроінтеграційних процесів та кліматичні ризики	Екологізація, ресурсозбереження та декарбонізація виробництва	Системи утилізації та переробки відходів, технології повторного використання ресурсів, очисні споруди, обладнання для скорочення викидів, зелені кредити, гранти сталого розвитку та ESG-орієнтоване фінансування інвестиційних проєктів

Джерело: розроблено авторами

Систематизовані стратегічні орієнтири (див. табл. 1) деталізують ключові напрями інвестиційного розвитку сільськогосподарських підприємств у відповідь на сучасні існуючі виклики. Зокрема, *технологічне оновлення виробництва* агропідприємств має враховувати тенденції цифрової трансформації галузі, створюючи передумови для зниження виробничих витрат і підвищення конкурентоспроможності. *Підвищення ресурсної та енергетичної ефективності* спрямоване на оптимізацію використання ресурсів, зниження собівартості продукції та забезпечення здатності підприємств функціонувати в умовах нестабільного енергопостачання. *Поглиблення переробки та формування доданої вартості* дає змогу подовжити терміни придатності продукції, зменшити втрати, диверсифікувати канали збуту та перейти до випуску товарів із високою часткою доданої вартості. В умовах нестабільної логістики такі інвестиції одночасно сприяють підвищенню виробничої та ринкової стійкості підприємств. У цьому контексті *розвиток логістичної інфраструктури та диверсифікація каналів збуту* орієнтовані на скорочення логістичних витрат, зменшення залежності від окремих транспортних маршрутів і контрагентів, розширення доступу до внутрішніх та зовнішніх ринків і забезпечення стабільності реалізації продукції. *Диверсифікація джерел та механізмів фінансування інвестиційної діяльності* дає змогу зменшити залежність суб'єкта господарювання від окремих каналів фінансування, підвищити доступність капіталу та розширити можливості щодо реалізації

капіталомістких проєктів. *Формування інвестиційної стійкості підприємства та управління ризиками* передбачає посилення ризик-менеджменту, систематичне оцінювання потенційних загроз під час реалізації інвестиційних проєктів і формування адаптивних механізмів управління в умовах високої невизначеності. *Екологізація та ресурсозбереження виробництва* передбачають спрямування інвестицій на впровадження екологічно безпечних технологій, скорочення негативного впливу на довкілля та забезпечення довгострокової стійкості аграрного бізнесу.

Отже, визначені стратегічні орієнтири розвитку інвестиційної діяльності сільськогосподарських підприємств обумовлюють необхідність переходу від ситуативного спрямування інвестиційних ресурсів до системного формування та реалізації інвестиційної політики таких підприємств. Її результативність визначатиметься не окремими інвестиційними рішеннями, а їх узгодженістю з довгостроковими цілями розвитку підприємств, здатністю створювати економічний ефект і водночас знижувати вразливість до зовнішніх ризиків. Такий підхід формує підґрунтя для структурної перебудови сільського господарства та аграрного сектору загалом, зміцнення його позицій на внутрішньому та європейському ринках і забезпечення стійкого розвитку в умовах трансформації економічного середовища.

Перелік використаних джерел

1. Ковбаса О.М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123.

2. Котвицька Н.М., Дем’яник А.М., Нємчиков Ю.М. Інвестиційні стратегії аграрних підприємств як засіб зміцнення їх позицій на міжнародних ринках. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.6.3.

3. Медвідь В.Ю. Стратегічне управління інвестиційним забезпеченням аграрного сектору економіки України в умовах сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 339–343. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-57

УДК 339.138:001.895

Дрозач Аріна Тарасівна
здобувач вищої освіти за освітньою програмою «Міжнародний маркетинг»
Державний торговельно-економічний університет
(Україна)

Кудирко Людмила Петрівна
к.е.н., професор
Державний торговельно-економічний університет
(Україна)

МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ФІОЛЕТОВОЇ КОРОВИ» У МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ ТЕХНОЛОГІЧНИХ БРЕНДІВ

Технологічні бренди виходять на міжнародні ринки, де конкуренція постійно зростає та інновації розвиваються дуже швидко. Брендам стає складніше привертати увагу споживачів через ринок, який постійно поповнюється новими продуктами та конкурентами. За таких умов звичайного просування продукту стає недостатньо, тому компаніям необхідно створювати пропозиції, які значно відрізняються від конкурентів.

Одним із підходів до такої диференціації є концепція «фіолетової корови» (Purple Cow), яку запропонував американський маркетолог Сет Ґодін. Дана концепція була представлена Сетом Ґодіном у книзі «Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable», опублікованій у 2003 році. Автор використовує образ фіолетової корови як метафору продукту, який настільки відрізняється від звичайних пропозицій, що привертає увагу споживачів та стимулює їх говорити про нього [1, с. 31].

Однією з основних можливостей концепції «фіолетової корови» є диференціація бренду, тобто створення продукту або пропозиції, яка помітно відрізняється від конкурентів. С. Ґодін зазначає, що традиційний маркетинг був орієнтований переважно на масову аудиторію, тоді як новий підхід передбачає створення «remarkable» продуктів та орієнтацію на «early adopters»,на людей, які можуть першими їх прийняти й поширювати інформацію про них [1, с.31]. Для технологічних брендів це особливо актуально, оскільки на цьому ринку нові технологічні рішення швидко з’являються та стають доступними для інших компаній.

Прикладом концепції «фіолетової корови» можна назвати Dyson Airwrap. Його представили у 2018 році, він відрізнявся від звичайних стайлерів тим, що для накручування волосся використовував повітряний потік та ефект Коанда, а не сильне нагрівання. Саме така незвичайна технологія та формат продукту допомогли Dyson привернути увагу споживачів і виділитися серед інших стайлерів на ринку. Проте згодом у інших брендів почали з’являтися схожі продукти. Наприклад, Shark FlexStyle також використовує ефект Коанда для

автоматичного накручування волосся, а на ринку з'явилися й інші аналоги Airwrap [2].

Цей приклад показує одне з основних обмежень концепції «фіолетової корови». Якщо компанія створює продукт, який сильно відрізняється від інших і привертає увагу споживачів, така перевага може бути тимчасовою. Якщо конкуренти створюють схожі продукти, споживачеві вже складніше сприймати один бренд як унікальний. Тому компаніям потрібно не тільки створювати нові продукти, але й постійно працювати над новими ідеями та захищати свої технологічні розробки.

За даними WIPO, у 2025 році було подано 275,9 тис. міжнародних PCT-заявок, що на 0,7% більше, ніж у 2024 році [3, с. 6]. Зростання кількості патентних заявок показує, що технологічні компанії активно створюють нові розробки та намагаються їх захищати. Для концепції «фіолетової корови» це важливо, тому що сама по собі незвичайність продукту не гарантує, що конкуренти не зможуть створити схожі продукти. Тому захист інтелектуальної власності може стати одним із способів зберегти перевагу бренду на міжнародному ринку.

Однак захист інтелектуальної власності також має певні обмеження. Патент не забезпечує захист технології одразу в усьому світі, тому що патентні права мають територіальний характер. Тобто компанія повинна отримувати патентний захист у тих країнах або регіонах, де вона планує використовувати та продавати свою технологію.

Одним із можливих рішень проблеми копіювання є поєднання захисту інтелектуальної власності з постійним розвитком продукту. Навіть якщо конкурентам вдається створити схожий продукт, компанія може зберігати свою перевагу завдяки новим технологіям, функціям та оновленням. У такому випадку концепція «фіолетової корови» стає не одноразовим створенням незвичайного продукту, а постійним пошуком нових способів виділитися серед конкурентів.

Ще однією проблемою є те, що незвичайність продукту сама по собі не гарантує його успішності. За даними Kantar, для успішної інновації недостатньо лише відрізнятися від конкурентів - продукт має бути значущим для споживача та відповідати його потребам [4]. Якщо продукт привертає увагу, але не має достатньої практичної цінності для цільової аудиторії, його успіх може бути короткостроковим. Тому технологічним брендам важливо поєднувати інноваційність із практичною користю продукту та розумінням потреб споживачів.

Концепція «фіолетової корови» дає технологічним брендам можливість виділитися серед конкурентів та привернути увагу споживачів, але її переваги не є постійними. Швидкий розвиток технологій, копіювання успішних рішень та складність міжнародного захисту інтелектуальної власності можуть зменшувати тривалість такої конкурентної переваги. Тому для технологічних брендів важливо поєднувати диференціацію продукту, постійні інновації, орієнтацію на потреби споживачів та захист власних технологічних розробок. Ефективність концепції «фіолетової корови» залежить не лише від здатності бренду створити незвичайний продукт, а й від його спроможності підтримувати цю відмінність у довгостроковій перспективі.

Перелік використаних джерел

1. Godin S. Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable. 2003.
2. The Hot Competition Behind Heatless Curls. *The Business of Fashion*. 2025. URL: https://lnk.ua/RB1lu5Sd2 (дата звернення: 18.09.2026).
3. PCT Yearly Review 2026: The International Patent System. Geneva : World Intellectual Property Organization, 2026. 84 p. URL: https://lnk.ua/yIHwYKcxS (дата звернення: 18.09.2026).
4. Drive brand growth with connected innovation : website. *Kantar*. URL: https://www.kantar.com/inspiration/brands/drive-brand-growth-with-connected-innovation (дата звернення: 18.09.2026).

УДК 336.14:352:35.073.53

Дубініна Марина Вікторівна
д.е.н., професор
завідувачка кафедри обліку і оподаткування
Миколаївський національний аграрний університет
(Україна)
Бланар-Дубініна Поліна Олегівна
здобувачка вищої освіти обліково-фінансового факультету
Миколаївський національний аграрний університет
(Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМИ РЕСУРСАМИ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Стратегічне управління бюджетними ресурсами територіальної громади в умовах воєнної та післявоєнної трансформації потребує переосмислення ролі публічних закупівель. Їх доцільно розглядати не лише як регламентовану процедуру придбання товарів, робіт і послуг, а як інструмент реалізації пріоритетів місцевого розвитку та підвищення результативності використання фінансового потенціалу громади. Рекомендації OECD акцентують на поєднанні ефективності, прозорості, конкуренції, управління ризиками та стратегічної спрямованості закупівельної політики [1]. Для України значення такого підходу посилюється дефіцитністю ресурсів, зміною структури місцевих потреб і необхідністю забезпечення фінансової спроможності територій до відновлення [2].

Нормативно-інституційний базис публічних закупівель визначений Законом України «Про публічні закупівлі», яким закріплено принципи добросовісної конкуренції, максимальної економії, ефективності, відкритості та прозорості [3]. Водночас формальна відповідність процедурам не є достатньою ознакою результативності управління бюджетними ресурсами. Аналітичне оцінювання має охоплювати рівень конкуренції, ціновий результат, своєчасність задоволення суспільних потреб і виконання договірних зобов'язань. Відкриті дані Prozorro створюють інформаційне підґрунтя для переходу від фрагментарного контролю до системного аналітичного супроводу управлінських рішень [4].

Емпіричну основу дослідження сформовано за відкритими даними щодо закупівель Відділу освіти, молоді та спорту виконавчого комітету Баштанської міської ради за 2021-2025 рр. Досліджувана сукупність охопила 661 унікальну закупівлю. Методичний інструментарій поєднав динамічний і структурний аналіз, зіставлення очікуваної та договірної вартості, групування процедур за кількістю учасників і кореляційний аналіз. Така композиція методів дала змогу оцінити закупівельний процес як інформаційно-аналітичний контур управління фінансовими ресурсами громади, у межах якого параметри конкуренції, завершуваності та цінового результату набувають управлінського змісту [5, с. 69-82; 6].

Результати дослідження засвідчили істотну трансформацію закупівельного середовища під впливом повномасштабної війни. Різке звуження закупівельної активності у 2022 р. змінилося поступовим відновленням у наступні роки, водночас вартісні обсяги закупівель зростали швидше за їх кількість. Це свідчить про концентрацію бюджетних ресурсів у фінансово вагоміших закупівлях та підвищує вимоги до якості планування, обґрунтування потреби й контролю виконання договорів. Воєнні умови детермінували зміну нормативного режиму, структури процедур і поведінки постачальників, що узгоджується з результатами сучасних досліджень української системи публічних закупівель [7, с. 343-358; 8].

Ключовим параметром аналітичної оцінки є фактична конкурентність закупівельного середовища. Проведений аналіз підтвердив поступове відновлення конкуренції після її істотного зниження на початку повномасштабної війни. У 2025 р. частка конкурентних процедур досягла 47,0 %, одночасно скоротилася представленість закупівель з одним учасником. Це дає підстави розмежовувати формальну конкурентність, визначену видом процедури, та реальну конкурентність, яка характеризується фактичною кількістю учасників. Друга характеристика має вищу аналітичну цінність для оцінювання якості управління бюджетними ресурсами. Водночас застосування конкурентного механізму не гарантує результативного завершення процедури, тому до системи стратегічного моніторингу доцільно інтегрувати показники завершуваності та фактичного виконання договорів.

Цінова компонента закупівель потребує комплексної інтерпретації. Економія відносно очікуваної вартості є важливим, проте не самодостатнім критерієм ефективності, оскільки її слід оцінювати у взаємозв'язку з обґрунтованістю початкової ціни, якістю предмета закупівлі, строками виконання та кінцевим суспільним результатом [1; 6]. Для завершених конкурентних закупівель встановлено статистично значущий позитивний зв'язок між кількістю учасників та відносною економією: коефіцієнт рангової кореляції Спірмена становив $r_s = 0{,}524$ при $p < 0{,}001$. Виявлена залежність не доводить прямого причинно-наслідкового впливу, однак підтверджує аналітичну значущість конкуренції як чинника формування цінового результату.

На теоретико-методичному рівні отримані результати дають змогу конкретизувати архітектоніку аналітичного забезпечення стратегічного управління бюджетними ресурсами територіальної громади. Її доцільно формувати через інтеграцію ресурсного, процедурного та результативного контурів. Ресурсний контур відображає фінансовий масштаб і структуру закупівель, процедурний характеризує інтенсивність конкуренції, завершуваність та повторюваність процедур, результативний поєднує ціновий ефект із виконанням договорів і фактичним задоволенням суспільної потреби. Взаємопов'язане використання цих параметрів трансформує масив відкритих даних у систему релевантних індикаторів для бюджетного планування, ризик-орієнтованого контролю та коригування управлінських рішень.

Методичне значення запропонованої аналітичної архітектоніки полягає у забезпеченні взаємозв'язку між ретроспективною оцінкою закупівель і формуванням параметрів наступного управлінського циклу. Накопичена

інформація про конкурентність, причини незавершення процедур, відхилення між очікуваною та договірною вартістю і результати виконання договорів може бути використана для уточнення бюджетних потреб, вибору адекватного закупівельного механізму та раннього виявлення ризикових зон. Це підвищує адаптивність системи управління до змін зовнішнього середовища.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у зміщенні акценту з ретроспективної констатації витрат на превентивне виявлення зон управлінського ризику. Повторюваність процедур з низькою конкуренцією, значна частка незавершених закупівель або нестабільність цінового результату мають розглядатися як аналітичні сигнали для поглибленої діагностики. Це формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для обґрунтованого вибору закупівельної стратегії, підвищення дисципліни планування та узгодження поточних закупівельних рішень із пріоритетами розвитку громади. За такого підходу відкриті закупівельні дані набувають не лише контрольного, а й прогностично-управлінського значення, посилюючи якість стратегічного управління бюджетними ресурсами територіальної громади.

Перелік використаних джерел

1. OECD. Recommendation of the Council on Public Procurement. OECD/LEGAL/0411. Paris : OECD, 2015. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0411 (дата звернення: 13.09.2026).

2. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. 130 p. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en.

3. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19 (дата звернення: 13.09.2026).

4. DOZORRO. Публічний модуль аналітики Prozorro. URL: https://dozorro.org/tools/public-bi (дата звернення: 13.09.2026).

5. Вільчинська О. М., Стебелько С. В. Оцінка сфери публічних закупівель в господарській системі України. Фінансовий простір. 2024. № 3–4 (54). С. 69–82. DOI: https://doi.org/10.30970/fp.3-4(54).2024.698182.

6. Подолянчук О. А., Кожухівський О. В. Фінансовий контроль у системі публічних закупівель: сучасний стан та напрями розвитку під час воєнного стану. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-168.

7. Захаров Д., Федорова О. Публічні закупівлі в умовах воєнного стану: баланс між гнучкістю та прозорістю. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. Вип. 10. С. 343–358. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-343-358.

8. Klymak M., Vlandas T. Governance in times of war: Public procurement in Ukraine. PLOS ONE. 2024. Vol. 19, No. 6. e0305344. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305344.

УДК 005.934:004.9

Дацюк Павло Миколайович
здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет» м. Дніпро (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Диджиталізація змінює не лише інструментарій ведення бізнесу, а й архітектуру його економічної безпеки. Хмарні сервіси, аналітика даних, штучний інтелект і цифрові платформи підвищують швидкість операцій та адаптивність підприємства, але формують нові залежності від даних, інформаційної інфраструктури, цифрових компетентностей і технологічних постачальників. За таких умов економічна безпека має інтегруватися у стратегічне управління цифровою трансформацією бізнесу.

Для України ця проблематика має особливе значення. За оцінками OECD, малі та середні підприємства формують 99,9 % усіх підприємств, забезпечують 81,6 % зайнятості у бізнес-секторі та створюють 70,2 % доданої вартості [1]. Цифрова трансформація розглядається як чинник продуктивності, резильєнтності та відновлення бізнесу, тоді як її ключовими обмеженнями залишаються кібербезпека, фінансування та цифрові компетентності [1; 2]. Отже, цифровізація має забезпечувати економічний ефект без формування критичних вразливостей.

Мета дослідження - обґрунтувати стратегічний підхід до управління економічною безпекою бізнесу в умовах диджиталізації та визначити взаємопов'язані напрями управлінського впливу, які дають змогу поєднати переваги цифрової трансформації зі зниженням економічних і технологічних вразливостей.

Економічну безпеку бізнесу в умовах диджиталізації доцільно визначати як здатність системи управління забезпечувати стійке досягнення стратегічних цілей за одночасного контролю фінансових, операційних, інформаційних, кадрових і партнерських вразливостей, що виникають або посилюються внаслідок цифрової трансформації. Такий підхід переносить акцент із реагування на вже реалізовані загрози на попередню оцінку того, як конкретне цифрове рішення змінює структуру залежностей підприємства.

Диджиталізація має подвійний вплив на економічну безпеку. З одного боку, цифрові інструменти підвищують якість управлінської аналітики, скорочують транзакційні витрати, прискорюють комунікацію, розширюють канали збуту та посилюють контроль за ресурсами. З іншого боку, централізація даних, залежність від зовнішніх платформ, автоматизація критичних операцій і зростання кількості цифрових точок взаємодії підвищують ціну технологічного збою, витоку інформації або кібератаки. Сучасні дослідження підтверджують, що конкурентні переваги цифрової трансформації безпосередньо пов'язані зі

здатністю підприємства забезпечувати кібербезпеку, цілісність даних та безперервність діяльності [3].

Управління економічною безпекою в цифровому середовищі пропонується формувати за п'ятьма взаємопов'язаними стратегічними контурами (табл. 1).

Таблиця 1 - Стратегічні контури економічної безпеки бізнесу в умовах диджиталізації

Стратегічний контур	Ключові об'єкти управління	Ціль безпеки
Фінансово-економічний	Грошові потоки, цифрові платежі, інвестиції у технології, вартість цифрових рішень.	Збереження ліквідності та економічної доцільності трансформації.
Операційно-технологічний	Цифрові бізнес-процеси, хмарні сервіси, програмне забезпечення, резервування.	Безперервність критичних операцій.
Інформаційно-кібербезпековий	Дані, доступи, цифрова ідентифікація, захист інформаційних систем.	Цілісність, доступність і конфіденційність даних.
Кадрово-компетентнісний	Цифрові навички, доступ до критичних систем, відповідальність персоналу.	Зниження людських і компетентнісних ризиків.
Партнерсько-платформний	Постачальники IT-рішень, платформи, цифрові контрагенти, зовнішні сервіси.	Зменшення критичної залежності від третіх сторін.

Джерело: сформовано автором на основі [2-5]

Фінансово-економічний контур передбачає оцінювання не лише вартості цифрового проєкту, а й його внеску у дохідність, продуктивність, ліквідність і зниження операційних втрат. Цифрове рішення, що не пов'язане зі стратегічними цілями підприємства або потребує постійного нарощування непродуктивних витрат, може саме стати джерелом економічної вразливості. Тому рішення щодо цифрових інвестицій мають супроводжуватися оцінкою сукупної вартості володіння, очікуваного економічного ефекту та витрат на захист і резервування.

Операційно-технологічний та інформаційно-кібербезпековий контури мають діяти узгоджено. Для критичних цифрових процесів доцільно визначати допустимий час простою, резервні канали доступу, порядок відновлення даних, альтернативні сервіси та відповідальних осіб. Кібербезпека при цьому повинна оцінюватися через можливі економічні наслідки інциденту: втрату доходів, зупинку операцій, репутаційні втрати та витрати на відновлення [3].

Кадрово-компетентнісний контур враховує залежність захищеності цифрової системи від поведінки її користувачів. Тому розвиток цифрової грамотності, розмежування повноважень, навчання персоналу та відповідальність за роботу з даними мають бути складовими економічної безпеки.

Партнерсько-платформний контур пов'язаний із залежністю від хмарних сервісів, цифрових платформ та аутсорсингу ІТ-функцій. Його інструментами є оцінювання концентрації залежності, вимоги до безпеки у договорах, можливість перенесення даних, альтернативні постачальники та регулярний перегляд критичності зовнішніх сервісів.

Практичну реалізацію запропонованого підходу доцільно здійснювати як циклічний процес: цифрова діагностика бізнес-моделі, ідентифікація критичних активів і залежностей, оцінювання економічних наслідків порушень, вибір захисних та адаптивних заходів, моніторинг індикаторів безпеки, коригування цифрової стратегії. Результативність цифрової трансформації слід оцінювати за здатністю створювати стійку економічну цінність без критичного зростання залежностей і ризиків. Дослідження підтверджують, що цифровізація підвищує організаційну ефективність за умови її стратегічного узгодження з ресурсами, компетентностями та системою управління ризиками [4].

Окремого значення в системі стратегічного управління економічною безпекою набуває формування цифрового профілю вразливості підприємства. Такий профіль доцільно будувати на основі поєднання оцінки критичності цифрових активів, рівня залежності від зовнішніх технологічних постачальників, можливих економічних наслідків збоїв, ступеня захищеності даних і готовності персоналу до роботи в умовах цифрових ризиків. Його використання дає змогу ранжувати цифрові загрози не лише за ймовірністю виникнення, а й за їх потенційним впливом на доходи, ліквідність, безперервність операцій та реалізацію стратегічних цілей.

Висновки. В умовах диджиталізації економічна безпека бізнесу має розглядатися як складова стратегічного управління цифровою трансформацією. Запропоновані фінансово-економічний, операційно-технологічний, інформаційно-кібербезпековий, кадрово-компетентнісний та партнерсько-платформний контури поєднують економічні цілі цифровізації з контролем нових вразливостей. Результативність системи доцільно оцінювати за здатністю підтримувати безперервність критичних процесів, контроль над даними й цифровими залежностями та економічну доцільність технологічних змін. Перспективним напрямом є формування системи індикаторів цифрової економічної безпеки та порогових значень для коригування цифрової стратегії підприємства.

Перелік використаних джерел

1. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2024. 111 p. DOI: https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en.

2. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. 130 p. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en.

3. Chotia V., Khoualdi K., Broccardo L., Yaqub M. Z. The role of cyber security and digital transformation in gaining competitive advantage through Strategic Management Accounting. Technology in Society. 2025. Vol. 81. Article 102851. DOI: https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102851.

4. Umantsiv I., Biliavska Y., Osiyevskyy O. Digital transformation as a business development strategy. Strategy & Leadership. 2025. Vol. 53, No. 5. P. 489–503. DOI: https://doi.org/10.1108/SL-11-2024-0132.

5. Kalinin O., Gonchar V., Zakharchenko O., Darushyn O., Maltsev M., Datsiuk P. A comprehensive methodology for evaluating economic security in the digitalization of investment processes. Revista de Gestão Social e Ambiental. 2024. Vol. 18, No. 5. Article e05441. P. 1–30. DOI: https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-026.

Дзьоба Олег Григорович
д.е.н., професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

Турчин Василь Іванович
здобувач першого рівня вищої освіти,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО БІЗНЕСУ З ПОЗИЦІЙ КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО МАРКЕТИНГУ

Сучасний глобальний енергетичний сектор перебуває у стані найрадикальнішої трансформації за останні століття. Кліматична криза, вичерпність викопного палива та стрімкий розвиток технологій відновлюваної енергетики (ВДЕ) змушують компанії переглядати свої фундаментальні бізнес-моделі. У цих умовах класичний маркетинг, орієнтований лише на задоволення попиту задля максимізації прибутку, виявляється неефективним і навіть токсичним. На зміну йому приходить концепція соціально-етичного маркетингу (societal marketing).

Трансформація енергетичного бізнесу на засадах концепції соціально-етичного маркетингу полягає у реалізації стратегічного переходу компаній від орієнтації виключно на прибуток до балансу таких трьох складових, як прибутковість бізнесу, задоволення потреб споживачів та довгостроковий добробут суспільства й довкілля. У сучасних реаліях (кліматична криза, декарбонізація, перехід на відновлювані джерела енергії) традиційна модель енергетики застаріла. Натомість соціально-етичний маркетинг (societal marketing) стає філософією, яка чимраз більше детермінує зміни в галузі енергетики [1, 2].

В якості основних передумов трансформації можна виділити:

- посилення негативних наслідків зміни клімату, яке екстраполюється на вимоги суспільства щодо декарбонізації енергетики (вимоги скорочення викидів CO_2, відмови від використання викопного палива на користь відновлюваної енергетики);
- зростання рівня еко-свідомості споживачів, які дедалі більше орієнтуються на купівлю «зеленої» енергії та підтримку соціально відповідальних компаній;
- дедалі більше поширення ESG-інвестицій, оскільки багато сучасних інвесторів віддають перевагу бізнесу з високими стандартами екологічного, соціального та корпоративного управління;
- посилення вимог інституційного середовища та практики жорсткого регулювання, зокрема шляхом впровадження вуглецевих податків та екологічних квот державами.

Розглянемо принципову модель переформатування маркетинг-міксу (4P) в енергетиці з позицій концепції соціально-етичного маркетингу (табл. 1).

Таблиця 1 – Трансформаційні зміни компонентів маркетинг-міксу при впровадженні концепції соціально-етичного маркетингу в енергетиці

Компонен-ти марке-тингміксу	Основний вектор змін	Механізми реалізації
Продукт (Product)	Перехід від палива до екосистемних рішень	Енергетичний продукт трансформується з «анонімної» електроенергії з мережі у диференційований, екологічно чистий товар. Перехід на ВДЕ — акцент зміщується на генерацію з сонця, вітру, біомаси та водню. Енергоефективність як послуга (EaaS) — компанії продають не просто кіловати, а рішення для їхнього заощадження — енергоаудит, встановлення розумних систем керування будинком, термомодернізацію. Керування відходами — впровадження циклічної економіки, де, наприклад, тепло від промислових процесів чи дата-центрів використовується для опалення житлових масивів.
Ціна (Price)	Забезпечення справедли-вості та соціальної відповідаль-ності	Ціноутворення в соціально-етичному маркетингу виходить за межі покриття витрат і маржі. Боротьба з енергетичною бідністю — впровадження спеціальних соціальних тарифів та програм підтримки для вразливих верств населення. Гнучкі та стимулюючі тарифи — диференційовані ціни (наприклад, нічні тарифи), які мотивують споживачів переносити навантаження на години, коли в мережі надлишок «зеленої» генерації. Врахування екологічного сліду — інтеграція вартості сертифікатів походження енергії («зелених тарифів») у прозорі комерційні пропозиції.
Розподіл (Place)	Децентралі-зація та Smart Grid	Локалізація та інтелектуалізація доставки енергії. Розвиток та поширення розумних мереж (Smart Grids), використання штучного інтелекту для автоматичного балансування попиту та пропозиції, що мінімізує втрати під час транспортування. Енергетична кооперація — підтримка створення локальних мікромереж (microgrids) всередині громад, що підвищує їхню автономність, енергетичну безпеку та стійкість до криз.

Просування (Promotion)	Просвітництво замість грінвошингу (Greenwashing)	Зміна вектору комунікації з ринком з агресивного продажу на партнерство та освіту. Енергетичне просвітництво як альтернатива зміни закликів «споживай більше» на навчання клієнтів культурі енергозбереження та свідомого споживання. Антигрінвошинг тобто забезпечення повної прозорості та верифікації екологічних звітів. Надання реальних даних моніторингу викидів, замість порожніх «зелених» гасел. Прямий діалог з громадами через залучення місцевого населення до обговорення та проєктування нових об'єктів генерації ще на етапі планування для мінімізації соціального та екологічного дискомфорту.

Джерело: розроблено авторами

Без сумніву, трансформація енергетичного бізнесу через призму соціально-етичного маркетингу вимагає повного переосмислення класичної матриці «4Р», а також глибокої деталізації запропонованих в табл.1 механізмів.

Реалізація трансформаційних заходів в енергетиці також вимагає залучення значних інвестицій. Питання сталого фінансування та ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) є не просто актуальним на фінансових ринках, це справжній must have для компаній у всьому світі [3]. Тож Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (Комісія) серйозно опікується питаннями сталого фінансування і активно працює над впровадженням ESG-принципів в регулюванні ринків капіталу. Комісія допомагає українським компаніям впроваджувати кращу світову практику ESG у їхню внутрішню політику, створюючи нові фінансові інструменти та розробляючи рекомендації для учасників ринку. Завдяки Комісії з'явилося законодавче та нормативне підґрунтя для появи зелених облігацій – нового інструменту, який стане у нагоді як вітчизняним інвесторам, так і закордонним.

Зазначимо, що ESG-інвестування — це стратегія вкладання грошей у компанії, які дбають про довкілля, суспільство та чесне управління, а не лише прагнуть швидкого заробітку [4]. Саме ESG-інвестування слід розглядати як одне із основних джерел фінансування трансформаційних змін в енергетиці.

Таким чином, трансформація енергетичного бізнесу на засадах соціально-етичного маркетингу — це еволюційний крок від парадигми «використання ресурсів» до парадигми «управління майбутнім». Енергетичні компанії нового типу перестають бути банальними постачальниками світла й тепла а перетворюються на своєрідних архітекторів екологічно безпечного суспільного простору, у якому прибуток є не єдиною метою, а природним результатом користі, принесеної людству, довкіллю та планеті в цілому. Саме така філософія, на нашу думку, має стати основою трансформаційних змін в енергетиці.

Перелік використаних джерел

1. Дзьоба О. Г. Стійкість, адаптивність, інтеграція як новітні концепти розвитку енергетики. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія "Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості".* 2025. № 2 (32). С. 39-50. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2025-2(32)-39-50

2. Дзьоба О.Г., Слободян Н.Б. Нормативно-правові, екологічні та цифрові аспекти енергетичної трансформації. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки".* 2025. Випуск 3 (95). https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10756

3. Стале фінансування та ESG. Офіційний сайт Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. URL: https://www.nssmc.gov.ua/stale-finansuvannia-ta-esg/ (дата звернення: 03.09.2026).

4. Що таке ESG-інвестування ? URL: https://www.sap.com/ukraine/resources/what-is-esg-investing (дата звернення: 03.09.2026).

УДК 339.9:005.21

Дикань Олена Володимирівна
доктор економічних наук, професор
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЕОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Геоекономічна нестабільність дедалі помітніше впливає на стратегічні рішення компаній, діяльність яких охоплює декілька національних ринків. Зміни торговельної політики, санкційні режими, конкуренція за технології та ресурси, воєнні конфлікти, обмеження руху капіталу й посилення вимог до економічної безпеки формують нові умови міжнародної підприємницької діяльності. За цих обставин перегляду потребують географія присутності компаній, структура постачання, принципи розміщення виробничих потужностей та підходи до інвестування.

Сучасні зміни навряд чи можна звести до загального послаблення глобалізації. Транскордонні потоки товарів, капіталу й технологій зберігаються, проте їх просторова конфігурація стає чутливішою до політичної сумісності держав, торговельних режимів і стратегічних інтересів окремих країн. За оцінками СОТ, торгівля між умовними геополітичними блоками в останні роки зростала приблизно на 4 % повільніше порівняно з торгівлею всередині них, а результати 2025 року знову засвідчили посилення фрагментації світових торговельних зв'язків [2]. Для міжнародного бізнесу геоекономічний чинник поступово переходить із зовнішнього фону до числа параметрів, які безпосередньо враховуються під час довгострокового планування.

На рівні підприємства ці процеси мають цілком конкретні наслідки. Під час вибору контрагента вже недостатньо зіставити ціну, якість продукції та строк постачання. Дедалі частіше враховуються країна походження комплектуючих, можливі санкційні обмеження, доступ до критичних технологій, надійність фінансових розрахунків та здатність партнера виконувати зобов'язання у разі зміни митного режиму. Аналогічно ускладнюється вибір ринку збуту, оскільки окреме регуляторне рішення здатне за короткий період змінити вартість логістики, доступність фінансування або умови використання певних технологій. Через це стратегічне планування міжнародної діяльності дедалі частіше спирається на декілька сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.

Помітні зміни відбуваються і в міжнародному русі капіталу. За даними UNCTAD, глобальні прямі іноземні інвестиції у 2025 році зросли до 1,6 трлн дол., однак їх відновлення залишалося нерівномірним. Понад 80 % світових потоків припадало на двадцять найбільших країн-реципієнтів, а частка стратегічних секторів у вартості нових міжнародних проєктів досягла 44 % проти 16 % у 2020 році [3]. Концентрація інвестицій у таких секторах свідчить про посилення вибірковості міжнародного інвестування, де поряд із прибутковістю

враховуються технологічні можливості країни, інфраструктура, регуляторна передбачуваність та безпекові умови.

Управлінська реакція на ці зміни пов'язана з переглядом архітектури міжнародної стратегії підприємства. Аналіз окремого закордонного ринку вже не дає повного уявлення про стійкість бізнес-моделі, якщо поза увагою залишаються постачальники, транспортні маршрути, виробничі майданчики, фінансові канали, цифрова інфраструктура та регуляторні залежності. У праці [1] стратегічна компетентність підприємства розглядається як вагома передумова його розвитку в умовах трансформацій. У міжнародному бізнесі вона проявляється у здатності своєчасно змінювати конфігурацію діяльності відповідно до нових обмежень зовнішнього середовища.

Наприклад, якщо компанія залежить від одного постачальника критичного компонента, розташованого в країні, щодо якої посилюються торговельні обмеження, то перенесення закупівель до іншої держави може збільшити собівартість і подовжити логістичний цикл, тоді як збереження попередньої схеми підвищує ризик раптового припинення поставок. Управлінське рішення в такому випадку потребує зіставлення декількох альтернатив, зокрема диверсифікації постачальників, формування резервного запасу, локалізації окремих операцій або перенесення частини виробництва ближче до основного ринку збуту. Вартість кожного варіанта доцільно співвідносити з можливими втратами у разі порушення ланцюга постачання.

Змінюється і підхід до географії міжнародної присутності. Вихід на нові ринки тривалий час обґрунтовувався можливістю скорочення витрат, доступом до дешевших ресурсів або перспективами зростання попиту. Нині до цих критеріїв додаються стабільність регулювання, сумісність стандартів, захищеність інвестицій, надійність розрахунків та стійкість транспортних коридорів.

Систематичний огляд досліджень геополітичного ризику в міжнародному бізнесі засвідчує зростання уваги транснаціональних компаній до роботи в середовищі конкуруючих економічних блоків, використання некомерційних механізмів взаємодії та управління доступом до політично чутливих ресурсів [4]. Через це розширюється і коло завдань корпоративного менеджменту. Поряд із продуктовими, ціновими, інвестиційними та ринковими рішеннями необхідно враховувати регуляторні сигнали, позиції державних органів, вимоги локалізації, експортні обмеження та умови перегляду міжнародних контрактів.

Надмірне реагування на геополітичні загрози також може створювати додаткові витрати. Повне дублювання постачальників, складів, виробничих майданчиків і фінансових каналів потребує значних ресурсів, частина яких у стабільний період залишатиметься незадіяною. Раціональніше концентрувати резервування на ресурсах і процесах, порушення яких здатне зупинити основну діяльність підприємства. Для стандартних закупівель економічно доцільнішою може залишатися базова модель із заздалегідь визначеною альтернативою.

Міжнародні інвестиційні рішення потребують аналогічної переоцінки. Проєкт варто аналізувати з урахуванням можливих змін торговельного режиму, валютних обмежень, вимог щодо локалізації виробництва, технологічних заборон та умов доступу до фінансових ресурсів. Для довгострокових капіталомістких

проєктів доцільним є сценарний аналіз, який дозволяє перевірити стійкість очікуваного результату за різних параметрів зовнішнього середовища. Якщо незначна зміна тарифу, валютного курсу або логістичних витрат призводить до втрати економічної доцільності інвестицій, така чутливість має бути врахована ще до остаточного затвердження проєкту.

Український бізнес функціонує в умовах, де геоекономічні чинники поєднуються з воєнними ризиками, перебудовою логістики та значною роллю зовнішнього фінансування. Поглиблення європейської інтеграції відкриває можливості включення до виробничих, транспортних та інвестиційних мереж ЄС, проте підвищує вимоги до здатності працювати з різними ринками та швидко перебудовувати схеми постачання без неконтрольованого зростання витрат.

Практичне наповнення стратегічної трансформації можна пов'язати з регулярним переглядом портфеля країн, ринків і контрагентів. Для кожного значущого напряму міжнародної діяльності варто оцінювати очікувану прибутковість, залежність від окремих маршрутів, банків, цифрових платформ, постачальників і регуляторних дозволів. Після цього визначаються залежності, порушення яких здатне спричинити зупинку операцій або суттєве погіршення фінансового результату. Для них формуються резервні контрагенти, альтернативні маршрути та умови переходу на іншу модель роботи, що дозволяє спрямовувати ресурси на найбільш вразливі елементи міжнародної діяльності без необґрунтованого збільшення загального рівня резервування.

Геоекономічна нестабільність змінює підходи до стратегічного управління міжнародним бізнесом, оскільки довгострокові рішення дедалі більше залежать від стійкості зовнішніх зв'язків підприємства. Диверсифікація критичних залежностей, сценарне планування, перегляд географії інвестицій і гнучкість ланцюгів постачання стають основними напрямами стратегічної адаптації. За цих умов підприємство має співвідносити витрати на зниження зовнішніх ризиків із необхідністю збереження економічної ефективності та конкурентних позицій.

Перелік використаних джерел

1. Дикань О. В. Стратегічне управління компетентністю як фундаментальна складова розвитку підприємства в умовах трансформацій. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 87. С. 40–46. DOI: 10.18664/btie.87.322631.

2. World Trade Organization. Global Trade Outlook and Statistics. March 2026. Geneva: WTO, 2026.

3. UNCTAD. World Investment Report 2026: International Investment in a Turbulent Era. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2026.

4. Patsiaouras G., Saren M., Green W. Geopolitical risk and international business: a multi-disciplinary review and research agenda. Multinational Business Review. 2026. Vol. 34, No. 2. P. 264–287. DOI: 10.1108/MBR-06-2025-0204.

УДК 338.48:316.7

Дикань Олена Володимирівна
д.е.н., професор
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

Сторожилова Уляна Леонідівна
к.е.н., доцент
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

ТУРИЗМ МАЙБУТНЬОГО ЯК ПРОСТІР МУЛЬТИКУЛЬТУРНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА НОВИХ МОДЕЛЕЙ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

Сучасний світ характеризується інтенсивними процесами глобалізації, міжнародної мобільності, цифрової трансформації та посилення міжкультурної взаємодії. У цих умовах туризм поступово виходить за межі традиційного розуміння як сфери переміщення людей, відпочинку та споживання туристичних послуг. Він перетворюється на багатофункціональний суспільний простір, у якому відбуваються культурний обмін, формування міжнародних зв'язків, поширення знань і створення нових моделей співробітництва [2, 3].

Стратегічне управління туристичними ресурсами регіонів у майбутньому потребує переходу від орієнтації виключно на кількісні показники туристичних потоків до формування комплексної моделі розвитку туристичного середовища. Основним результатом такого розвитку має стати не лише економічний ефект, а й створення соціального та культурного капіталу, зміцнення міжнародного діалогу й формування стійких горизонтальних зв'язків між людьми, громадами та країнами. Особливого значення набуває мультикультурний потенціал регіонів.

Сучасні міста дедалі частіше стають простором взаємодії представників різних національностей, мовних груп і культурних традицій. Це створює новий тип туристичного ресурсу - живий мультикультурний простір, який формується не лише історичними пам'ятками чи природними об'єктами, а безпосередньою взаємодією людей. Саме культурне різноманіття може стати одним із факторів підвищення туристичної привабливості територій та формування їхньої унікальної ідентичності. У перспективі стратегічне управління туристичними ресурсами доцільно спрямовувати на розвиток нових форм туризму, заснованих на активній участі людини у культурному житті регіону. Йдеться про творчий, освітній, театральний, фестивальний та інтеграційний туризм. На відміну від традиційної моделі, у якій турист переважно виступає спостерігачем, нова модель передбачає його безпосередню участь у створенні культурного досвіду. Людина може стати учасником театральної лабораторії, міжнародного фестивалю, творчої майстерні, освітнього проєкту або міжкультурного діалогу [2].

Перспективним напрямом є формування туристичних екосистем, що поєднують культурні інституції, освітні заклади, творчі спільноти, громадські організації та місцеві громади. Така взаємодія створює можливість переходу від конкуренції між окремими туристичними об'єктами до партнерської моделі розвитку території. Регіон у цьому випадку може розглядатися як цілісний культурно-туристичний організм, здатний формувати власний міжнародний образ і залучати людей не лише до відвідування, а й до тривалої творчої та соціальної взаємодії. Важливим чинником розвитку туризму майбутнього стане цифровізація. Цифрові технології створюють можливість розширення туристичного простору за межі фізичної території. Віртуальні подорожі, цифрові культурні платформи, інтерактивні карти, технології доповненої реальності та міжнародні онлайн-проєкти дозволять людям ще до реальної подорожі долучатися до культурного життя інших країн. У перспективі це сприятиме формуванню гібридної моделі туризму, у якій фізичний та цифровий досвід доповнюватимуть один одного.

Особливу роль у стратегічному розвитку туристичних ресурсів відіграватиме формування нових рівнів міжнародного співробітництва. Традиційна модель міжнародних зв'язків, що переважно реалізується на рівні державних структур, може доповнюватися горизонтальною взаємодією між містами, регіонами, культурними організаціями та безпосередньо людьми. Туристичні проєкти здатні стати платформою для створення таких зв'язків. Можна запропонувати модель багаторівневої туристичної інтеграції: людина → творча спільнота → місто → регіон → країна → міжнародна мережа.

У межах цієї моделі туризм виконує не лише рекреаційну функцію, а стає механізмом формування міжнародних спільнот. Спільна участь у культурних, творчих та освітніх заходах сприяє виникненню тривалих зв'язків, які можуть трансформуватися у нові міжнародні проєкти та партнерства. На нашу думку, однією з ключових стратегічних концепцій майбутнього може стати «туризм участі». Його основою є перехід від пасивного споживання туристичного продукту до активної участі людини у створенні культурного, творчого та соціального середовища. Такий туризм формує більш глибокий емоційний зв'язок із територією та сприяє кращому розумінню культурних особливостей інших народів. У довгостроковій перспективі конкурентоспроможність туристичних регіонів визначатиметься не лише кількістю природних чи історичних об'єктів, а їхньою здатністю створювати унікальний досвід взаємодії.

Регіони майбутнього можуть конкурувати за творчих людей, міжнародні проєкти, культурні ініціативи та можливість стати центрами міжнаціонального діалогу. Таким чином, стратегічне управління туристичними ресурсами потребує формування нового підходу, в основі якого лежить інтеграція туризму, культури, творчості, освіти та міжнародного співробітництва. Мультикультурне середовище доцільно розглядати не лише як соціальну характеристику сучасного суспільства, а як стратегічний ресурс розвитку регіонів. Туризм майбутнього може стати одним із найбільш ефективних інструментів формування відкритого міжнародного простору, у якому збереження національної ідентичності поєднується з діалогом культур. Саме здатність регіонів створювати умови для

такої взаємодії визначатиме їхню туристичну привабливість та роль у формуванні нових моделей міжнародного співробітництва [2, 3].

Перелік використаних джерел

1. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80

2. UN Tourism. Tourism and Culture. URL: https://www.unwto.org/tourism-and-culture

3. UNESCO. Culture and Sustainable Development. URL: https://www.unesco.org/en/culture

Дідур Катерина Миколаївна,
к.е.н., доцент
Дніпровський державний аграрно-економічний університет,
(Україна)

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕСУРСНИХ ОБМЕЖЕНЬ

Продовольча безпека України в умовах тривалої війни дедалі більше визначається не лише обсягами виробництва продовольства, а й ресурсною спроможністю агропродовольчої системи забезпечувати його виробництво, зберігання, переробку та переміщення. Воєнні дії суттєво змінили умови функціонування аграрного сектору, ускладнивши доступ до земельних, трудових, фінансових, матеріально-технічних, енергетичних та інфраструктурних ресурсів. Відтак продовольчу безпеку доцільно розглядати не лише як результат достатнього виробництва і споживання продовольства, а й як здатність агропродовольчої системи зберігати та відновлювати ресурсну основу свого функціонування.

Масштаб ресурсних обмежень підтверджують результати національного обстеження FAO, проведеного серед 2612 сільськогосподарських підприємств у 23 областях України. У 2024 р. загальна площа обробітку земель обстежених підприємств скоротилася на 7 % порівняно з попереднім роком, понад 86 % виробників зазнали впливу високих виробничих витрат, а 69,6 % підприємств зіткнулися з дефіцитом робочої сили. Серед найбільш нагальних потреб рослинницьких підприємств названо добрива – 82 %, насіння – 55 % та пальне – 45 %. Про забруднення полів мінами та нерозірваними боєприпасами повідомили 18 % підприємств рослинницького профілю по Україні та 38 % підприємств у прифронтових регіонах.

Водночас аграрний сектор України демонструє значну адаптивність до воєнних умов. У 2024 р. 53 % обстежених підприємств змінили операційні рішення під впливом війни, а 81,4 % виробників у прифронтових областях повідомили про зниження урожайності зернових та олійних культур. Здатність підприємств адаптувати виробничі рішення дає змогу підтримувати функціонування сектору за погіршення ресурсних умов, проте тривале поєднання високих витрат, дефіциту праці, обмеженого доступу до земель та інфраструктурних порушень посилює ризики для його довгострокової виробничої спроможності.

Найбільш фундаментальним обмеженням залишається доступ до земельного ресурсу. За даними FAO, 18 % підприємств рослинницького профілю по Україні повідомили про забруднення своїх полів мінами та нерозірваними боєприпасами, а серед підприємств прифронтових територій відповідна частка досягла 38 %. У Херсонській області про забруднення полів вибухонебезпечними предметами повідомили 94 % опитаних виробників [1]. За оцінкою FAO, близько 13 % сільськогосподарських домогосподарств у прифронтових областях втратили

доступ до оброблюваних земель через вибухонебезпечні предмети [2]. Отже, земельний ресурс у сучасних умовах доцільно оцінювати не лише за його номінальною площею, а й за фактичною доступністю та безпечністю використання.

Економічний зміст проблеми полягає у формуванні своєрідного відкладеного дефіциту виробничого ресурсу. Земля може залишатися сільськогосподарським активом, але її продуктивне використання відкладається до проведення обстеження та розмінування. Відповідно, політика продовольчої безпеки має враховувати не лише площу сільськогосподарських угідь, а й фактично доступний та безпечний земельний потенціал.

Не менш значущим фактором стає трудовий ресурс. Дефіцит працівників у 2024 р. відчували 69,6 % сільськогосподарських підприємств. Проблема набуває не лише кількісного, а й якісного виміру, оскільки сучасне аграрне виробництво потребує працівників із відповідними професійними компетентностями для експлуатації техніки, організації виробничих процесів, ремонту обладнання та виконання спеціалізованих технологічних операцій. Відновлення трудового потенціалу тому потребує поєднання професійної підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання зайнятості у сільській місцевості й підвищення продуктивності праці.

Фінансово-матеріальні обмеження формують ще один канал впливу на продовольчу безпеку. Понад 86 % опитаних FAO виробників зазначили негативний вплив високих виробничих витрат, а серед найбільш нагальних потреб рослинницьких підприємств названо добрива, насіння та пальне. Висока вартість ресурсів підвищує виробничі витрати та водночас звужує можливості підприємств щодо технологічного оновлення, відновлення техніки й інвестиційного розвитку. За таких умов ресурсна проблема набуває не лише виробничого, а й інвестиційного виміру.

Особливе місце у системі ресурсних обмежень посідає енергетична та інфраструктурна складова. Упродовж останніх трьох місяців 2024 р. перебої з електропостачанням зазнали 81 % обстежених FAO підприємств по Україні та 88 % підприємств у прифронтових областях [1]. Енергетичні перебої впливали на виробничі процеси, збільшували витрати та спричиняли операційні порушення. Водночас залежність продовольчої системи від інфраструктури не обмежується безпосереднім виробництвом: стабільність постачання продовольства потребує надійного функціонування потужностей зберігання, переробки та логістики.

Попри зазначені обмеження, аграрний сектор зберігає значну виробничу спроможність. За оцінкою FAO, виробництво зернових культур в Україні у 2025 р. становило близько 60,8 млн т, що на 8 % перевищило рівень 2024 р., але приблизно на 6 % поступалося середньому показнику 2020-2024 рр. [2]. Поєднання зростання виробництва у річному вимірі з його відставанням від середнього п’ятирічного рівня свідчить про неоднозначність процесу відновлення: адаптивність виробників дає змогу підтримувати значні обсяги продукції, однак ресурсні обмеження продовжують впливати на довгострокову виробничу спроможність сектору.

Масштаб необхідного ресурсного відновлення підтверджує RDNA5. Станом на 31 грудня 2025 р. загальні потреби України у відновленні та реконструкції протягом наступного десятиліття оцінено майже у 588 млрд дол. США, з яких понад 55 млрд дол. припадає на сільське господарство [3]. Отже, аграрний сектор потребує не лише оперативної підтримки виробників, а й значного довгострокового інвестиційного ресурсу для відновлення активів, інфраструктури та виробничих можливостей.

З огляду на наведені тенденції стратегічне забезпечення продовольчої безпеки доцільно вибудовувати навколо принципу ресурсної достатності та стійкості агропродовольчої системи. Першочерговим завданням має стати повернення до господарського використання безпечних земель шляхом прискорення обстеження та розмінування територій. Паралельно необхідно забезпечувати доступ виробників до насіння, добрив, пального, технічних засобів і фінансування, причому механізми підтримки мають враховувати реальний рівень ресурсних обмежень окремих територій і типів виробників.

Другим стратегічним пріоритетом має стати відновлення трудового потенціалу агропродовольчої системи. Державна політика у цій сфері повинна поєднувати професійну підготовку та перепідготовку кадрів, стимулювання зайнятості у сільській місцевості, підвищення технологічної оснащеності виробництва та створення умов для зростання продуктивності праці.

Третій напрям пов’язаний із підвищенням автономності та диверсифікації критичних ресурсів. Надмірна залежність виробництва від окремих каналів постачання насіння, добрив, пального, енергії, техніки чи логістичних маршрутів підвищує вразливість продовольчої системи до зовнішніх шоків. Тому стратегічне управління має передбачати не лише забезпечення поточних потреб, а й формування резервних механізмів, диверсифікацію постачання, розвиток локальної переробки та розширення можливостей зберігання продукції.

Четвертим стратегічним пріоритетом є територіальна диференціація політики продовольчої безпеки. Однакова інтенсивність державної підтримки для територій із принципово різним рівнем воєнних і ресурсних ризиків не забезпечує оптимального використання обмежених фінансових ресурсів. Прифронтові території потребують насамперед відновлення безпечного доступу до земель, інфраструктури та виробничих активів, тоді як для відносно стабільних регіонів більшу вагу можуть мати інвестиційна модернізація, підвищення продуктивності та розвиток переробки.

Нарешті, стратегічне управління продовольчою безпекою має перейти від переважно реакції на вже сформовані дефіцити до постійного моніторингу ресурсної спроможності агропродовольчої системи. Доцільно оцінювати не тільки фактичні обсяги виробництва, а й доступність земель, трудових ресурсів, енергії, матеріальних ресурсів, фінансування, потужностей зберігання та логістики. Подібна система моніторингу дозволила б виявляти критичні точки ще до їх трансформації у виробничі втрати та перебої продовольчого постачання.

Таким чином, ключовою стратегічною проблемою продовольчої безпеки України є не просте скорочення окремих видів ресурсів, а порушення відтворювальної спроможності всієї системи їх взаємодії. Земля без працівника,

виробничі потужності без енергії, урожай без достатніх потужностей зберігання або фінансово неспроможний виробник не забезпечують повноцінного функціонування продовольчої системи. Саме тому стратегічні рішення мають бути спрямовані на одночасне відновлення критичних ресурсів, підвищення ефективності їх використання та зниження вразливості агропродовольчої системи до повторних шоків.

Перелік використаних джерел

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). *Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises: Findings of a nationwide survey, October–November 2024*. FAO. https://doi.org/10.4060/cd6216en
2. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2026). *GIEWS country brief: Ukraine*. FAO.
3. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, & United Nations. (2026). *Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022–December 2025*. World Bank.

УДК 658.7:339.562

Дідух Роман Богданович
аспірант
Національний університет водного господарства та природокористування (Україна)

ЛОГІСТИЧНІ РИЗИКИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ-ІМПОРТЕРІВ

Діяльність підприємств-імпортерів залежить від узгодженості міжнародних перевезень, надійності постачальників і своєчасності проходження прикордонних процедур. Порушення цих процесів змінює потребу в оборотному капіталі та можливості фінансування розвитку. Для України особливого значення набувають воєнні загрози транспортній та енергетичній інфраструктурі. За оцінкою RDNA4 (Fourth Rapid Damage and Needs Assessment), оприлюдненою у 2025 р., потреби повоєнного відновлення транспортного сектору України станом на 31 грудня 2024 р. становили майже 78 млрд дол. США [1]. Ці дані характеризують масштаб інфраструктурних викликів, однак не є безпосередньою оцінкою збитків підприємств-імпортерів.

У межах дослідження інвестиційну безпеку підприємств-імпортерів доцільно розуміти як стан захищеності вкладеного капіталу та спроможність залучати й використовувати інвестиційні ресурси для реалізації стратегічних цілей за прийнятного рівня ризику. Логістичний ризик визначається як можливість відхилення фактичних параметрів постачання від запланованих за строками, вартістю, кількістю або якістю вантажу [2]. Його наслідки поширюються на поточну діяльність і майбутні результати інвестування.

До основних груп логістичних ризиків належать транспортно-інфраструктурні, прикордонно-процедурні, контрагентські, складські та інформаційні. Транспортно-інфраструктурні ризики пов’язані з пошкодженням шляхів, обмеженням пропускної спроможності та вимушеною зміною маршрутів. Пикордонно-процедурні виникають через затримки оформлення і помилки в документах; третя група ризиків може бути спричинена через невиконання зобов’язань постачальниками та перевізниками. Складські ризики охоплюють втрату чи псування запасів, а інформаційні – недостовірність даних, збої облікових систем і кібератаки. У свою чергу воєнні загрози можуть одночасно посилювати всі зазначені групи [3].

Вплив логістичних ризиків на інвестиційну безпеку реалізується через декілька взаємопов’язаних механізмів. Витратний механізм проявляється у подорожчанні перевезень, зберігання та перевантаження, що скорочує прибуток і ресурс самофінансування. Часовий механізм пов’язаний із затримкою реалізації продукції та надходження коштів. Майновий механізм означає втрату вартості вантажу або обладнання, а репутаційний – погіршення відносин із покупцями та фінансовими партнерами через невиконання зобов’язань.

Особливо небезпечним є поєднання затримки постачання з попередньою оплатою імпорту. Кошти вже вилучені з обороту, тоді як товар ще не генерує доходу. За незмінних строків розрахунків із кредиторами це створює дефіцит ліквідності й може змусити підприємство спрямувати кошти інвестиційного бюджету на поточні платежі. Якщо імпортується виробниче обладнання, затримка його доставки також відтерміновує запуск потужностей, зменшує прогнозовані грошові надходження та подовжує строк окупності проєкту.

Фінансові наслідки затримки імпортного постачання проявляються у зростанні витрат на фінансування капіталу, авансованого у придбання товарів. Перевищення запланованих строків доставки подовжує період відволікання коштів з господарського обороту та відтерміновує формування грошових надходжень від реалізації імпортованої продукції. У разі використання позикових ресурсів це зумовлює додаткові процентні витрати, а за фінансування власними коштами – виникнення альтернативних витрат, пов’язаних із втратою можливостей їх дохідного використання. Сукупний негативний ефект може посилюватися витратами на зберігання вантажів, недоотриманням прибутку та застосуванням штрафних санкцій за невиконання договірних зобов’язань [3].

Оцінювання логістичних ризиків підприємств-імпортерів доцільно здійснювати з урахуванням надійності міжнародного логістичного середовища та внутрішніх параметрів організації постачання. Методологічним орієнтиром для характеристики зовнішніх умов є матеріали Світового банку щодо визначення Індексу ефективності логістики – Logistics Performance Index (LPI). У дослідженні за 2023 рік, яке охоплює 139 країн, логістична ефективність розглядається з позицій здатності забезпечувати швидке й надійне транскордонне переміщення товарів. Особливу увагу приділено якості логістичних послуг, стану торговельної та транспортної інфраструктури, а також організації прикордонного контролю. Сукупність цих характеристик визначає умови формування надійних міжнародних ланцюгів постачання. У матеріалах методології Світового банку зазначено, що істотні затримки виникають у морських портах, аеропортах і мультимодальних транспортних вузлах. Відповідно, підвищення надійності логістики пов’язується з удосконаленням процедур оформлення вантажів, інвестуванням в інфраструктуру та впровадженням цифрових технологій. Цифровізація ланцюгів постачання розглядається у зазначеній методології як один із чинників скорочення портових затримок і поліпшення організації міжнародного переміщення товарів [4].

Практичним інструментом оцінювання є сценарний аналіз, який передбачає базовий, несприятливий і критичний варіанти постачання. Для кожного визначають додаткові витрати, строки отримання вантажів, потребу у фінансуванні та зміну чистої приведеної вартості проєкту. Логістичні втрати доцільно відображати у відповідних грошових потоках, уникаючи повторного врахування того самого ризику через довільне збільшення ставки дисконтування. Критерієм прийнятності є збереження платоспроможності та економічної доцільності інвестицій за обґрунтованих несприятливих припущень [5].

Зниження вразливості потребує диверсифікації постачальників і маршрутів, попереднього погодження резервних перевізників та формування запасів

критично важливих позицій. Диверсифікація має забезпечувати незалежність альтернатив: кілька постачальників, які використовують один транспортний вузол, не усувають спільної загрози. Розмір запасів слід узгоджувати з мінливістю попиту, строками відновлення поставок і вартістю утримання, оскільки надлишкове резервування також обмежує інвестиційні можливості.

Доповненням є резерв ліквідності, моніторинг руху вантажів та узгодження графіків імпортних платежів з інвестиційним бюджетом. Страхування може частково компенсувати майнові втрати лише в межах погодженого покриття; наявність полісу не означає автоматичного відшкодування воєнних збитків або втраченої вигоди. Ефективність захисних заходів слід оцінювати шляхом зіставлення витрат на їх реалізацію зі скороченням очікуваних втрат і потреби в аварійному фінансуванні [5].

Таким чином, логістичні ризики послаблюють інвестиційну безпеку підприємств-імпортерів через зростання витрат, відволікання оборотного капіталу, втрату активів і відтермінування результатів інвестування. Тому управління ними має бути складовою інвестиційного планування. Поєднання незалежних каналів постачання, обґрунтованих резервів, цифрового контролю та сценарного аналізу дає змогу узгоджувати надійність логістики з фінансовими можливостями підприємства й підтримувати реалізацію стратегічних проєктів.

Перелік використаних джерел

1. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 25.02.2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 18.09.2026)

2. Бикова А., Єфіменко, І. Вплив логістичних процесів на економічну безпеку організації. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2024. № 2 (11). С. 45–50. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.11-7

3. Кривов'язюк І. В. Вплив глобальних ризиків на надійність логістичної системи підприємства. *ЛОГОС.* 2025. № 3. С. 20–25. DOI: 10.36074/logos-01.08.2025.003

4. World Bank. World Bank Releases Logistics Performance Index 2023. 21.04.2023. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/04/21/world-bank-releases-logistics-performance-index-2023 (дата звернення: 18.09.2026)

5. Чернега І. І. Хахалін М. В. Оцінка ризиків та економічна безпека бізнесу у логістичній діяльності промислових підприємств. *Наука і техніка.* 2023. № 3 (17). С. 152–163. URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-3(17)-152-163

УДК 339.138:656.078

Дудка Поліна Олегівна
здобувач вищої освіти за освітньою програмою «Міжнародний маркетинг»
Державний торговельно-економічний університет
(Україна)

Кудирко Людмила Петрівна
к.е.н., професор
Державний торговельно-економічний університет
(Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ У ВИМІРІ КОНЦЕПЦІЇ «ЧОРНОГО ЛЕБЕДЯ» (КЕЙС «НОВОЇ ПОШТИ»)

Наразі міжнародний та вітчизняний бізнес здебільшого функціонує в складних та непередбачуваних умовах, де події за концепцією «чорного лебедя» Нассіма Талеба перестали бути винятками й перетворилися на буденність, де бізнесу постійно потрібно бути готовим до труднощів, щоб бути успішним на ринку. Повномасштабна війна 2022 року стала для України найжорсткішим викликом не лише економічного, а й безпекового характеру, який повністю руйнував традиційні логістичні ланцюги через воєнні дії та тимчасові окупації значних територій. Внаслідок цього українським бізнесам потрібно було абстрагуватися та навчитися функціонувати в нових умовах.

Нассім Талеб у своїй книзі стверджує «Оскільки “чорні лебеді” непередбачувані, нам слід пристосуватися до їх існування» [1, с. 14], тобто звідси ми можемо стверджувати, що кожен бізнес має розраховувати на складнощі. Відкриваючи свою справу не потрібно намагатись уникнути проблем, треба бути до них готовим, оскільки не кожну ми можемо передбачити, а тим паче запобігти. Для логістичної галузі подібними “чорними лебедями” є перекриття логістичних шляхів, руйнування критичної інфраструктури та раптова втрата контролю над ключовими транспортними вузлами. Водночас такі критичні виклики відкривають нові можливості для переосмислення бізнес-процесів і виходу на нові ринки. Наочним прикладом успішної адаптації, трансформації та подальшого масштабування у відповідь на такі виклики є досвід компанії «Нова пошта».

Нова пошта – одна з найпопулярніших приватних логістичних компаній в Україні. Даний бізнес активно розвивався, надаючи швидкі та бюджетні послуги на майже всій території України, проте після початку повномасштабного вторгнення 2022 року, компанія продемонструвала свою адаптивність. Підприємство не лише втримало національну мережу, а й почало активно розростатися на ринку Європи під брендом Nova Post.

Проаналізувавши звіти Нової Пошти за 2022-2023 роки, можна помітити як компанія попри труднощі продовжувала працювати, оскільки мільйони українців були змушені залишити свої домівки, і саме «Нова Пошта» надала можливість людям не загубити одне одного, піклуватися й підтримувати близьких попри відстані [2] та це було причиною не зупинятися. Підприємство у рамках проекту

«Гуманітарна Нова Пошта» активно допомагало українцям у біді. На мою думку, Нова пошта змогла адаптуватись в таких умовах через те, що не зупинила інноваційний розвиток, активно впроваджувала діджиталізацію та клієнти бачили реальну підтримку суспільства, незмінну якість обслуговування та високий рівень соціальної відповідальності бізнесу.

Також війна вимусила велику кількість українців покинути країну та виїжджати закордон це і дало поштовх бізнесу розширитись, щоб кожен українець міг користуватись рідною Новою Поштою. Станом на квітень 2025 року відкрито 135 відділень Nova Post у Європі [3], охопивши столиці та міста-мільйонники, а саме: Варшаву, Краків, Кишинів, Мілан, Амстердам тощо.

Попри постійні виклики воєнного стану та витрати на експансію, у 2025 році «Нова пошта» отримала понад 54 млрд грн доходу від реалізації товарів та послуг, що на 21% перевищує показники 2024 року, а чистий прибуток компанії сягнув 2,6 млрд грн [4]. Це є прямим доказом концепції Нассіма Талеба: «чорний лебідь» - це не лише руйнівний виклик, а й унікальний вектор, який відкриває нові можливості та суттєво підвищує статус і конкурентоспроможність тих компаній, що завчасно враховують цей аспект у своїй стратегії. Відповідно, «Нова пошта» не просто адаптувалася до воєнних умов, а проявила справжню стійкість, трансформувавши глибоку інфраструктурну кризу на стимул для активного масштабування та лідерства на ринку.

Досвід «Нової пошти» демонструє, що в умовах високої невизначеності гнучкість операційної діяльності, розвиток цифрових технологій та здатність перебудовувати логістичну інфраструктуру можуть сприяти збереженню безперервності роботи підприємства. Водночас масштабування міжнародної мережі та розширення спектра послуг свідчать про те, що кризові умови можуть створювати передумови для пошуку нових ринків і напрямів розвитку. Цей приклад ілюструє практичне значення ідей Талеба, хоча сам по собі не доводить універсальності певної стратегії для всіх компаній. Зокрема, здатність перетворювати системні шоки на стимул для власного зростання стає одним з головних факторів підвищення міжнародного статусу та ділової репутації компанії. Таким чином, готовність до непередбачуваних «чорних лебедів» перетворюється з безпекового заходу на фундаментальну умову довгострокового успіху в сучасному бізнесі.

Перелік використаних джерел

1. Талеб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті / пер. з англ. М. Климчука. Київ : Наш Формат, 2021.

2. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік. Київ, 2024. URL: https://lnk.ua/W4Cuc4BwO (дата звернення: 16.09.2026).

3. Нова пошта сьогодні // Нова пошта. Доставка майбутнього. URL: https://novaposhta.ua/more/novapost-today/ (дата звернення: 16.09.2026).

4. 522 млн посилок, 16,2 млрд грн податків та 4 млрд грн інвестицій — підсумки роботи групи NOVA у 2025 році в Україні // Нова пошта. 2026. URL: https://novaposhta.ua/news/nova-pidsumky-2025-ukrayina/ (дата звернення: 16.09.2026).

УДК 330.3:338.2:339.9

Ємельяненко Лариса Михайлівна
д.е.н., доцент
професор кафедри соціоекономіки та управління персоналом
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
(Україна)

Пантасенко Володимир Володимирович
аспірант кафедри економіки та фінансів
Університет економіки та права «КРОК»
(Україна)

СИНХРОНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО СТРАТЕГУВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Соціально-економічні наслідки впливу багаторічної війни в Україні змістилися з площини кризи реагування на непередбачувані руйнування до системної трансформації сфер/секторів суспільного розвитку. Масштабні суспільні зміни зумовлюють проблему узгодження різносторонніх й багаторівневих стратегічних ініціатив (міжнародних, національних, регіональних та змішаних) з метою запобігання фрагментації ресурсів і забезпечення економічної доцільності проєктів відновлення, трансформації та стабілізації розвитку.

За комплексної експертної оцінки Світового банку, Уряду України, Європейської Комісії та Організації Об'єднаних Націй (RDNA5) загальний обсяг завданої Україні шкоди на кінець 2025 року оцінюється у 195,1 млрд. дол. США. Найбільших втрат зазнали інфраструктурний (енергетика, промисловість, транспорт та ін.) та соціальний (житло, освіта та наука, охорона здоров'я та ін.) сектори. Очікувані потреби на відновлення та відбудову протягом наступних десять років складають 587,7 млрд. дол. США. Це майже на 70% більше в порівнянні з результатами першої швидкої оцінки завданої шкоди та потреб (RDNA1), яка була представлена в серпні 2022 року [1]. Такий масштаб збитків демонструє нагальність переходу від реактивної моделі відновлення до проактивної, системної моделі економічного стратегування, спрямованої на утворення рівноваги між соціально-економічною резильєнтністю воєнного часу та створенням умов для довгострокової трансформації в напрямку стабілізації.

Концепт економічне стратегування доцільно розглядати не лише як розробку плану відновлення, але й як адаптовано проактивний, науково обґрунтований процес управління стратегічними пріоритетами/ініціативами за відповідними траєкторіями розвитку багаторівневої соціально-економічної системи, який поєднує оцінювання ресурсів та потенціалу, мінімізацію ризиків та узгодження цілей між стратегічними партнерами та суб'єктами господарювання.

Відповідно логіки запропонованого нами концепту економічного стратегування важелі за рівнями управлінського впливу повинні забезпечувати узгодженість взаємодії відповідних механізмів, що передбачає їх дієвість та ефективність на основі реалізації моделі синхронізації національних і міжнародних стратегічних ініціатив відновлення (табл. 1).

Таблиця 1 - Модель синхронізації стратегічних ініціатив

Рівень/ важіль	Синхронізація	Прозорість	Мінімізація ризиків
Міжнародний	Узгодження зі стандартами ЄС (Зелена угода, ESG)	Міжнародна звітність та дотримання нормативних вимог (ООН, МВФ, Світовий банк)	Глобальне управління ризиками (MIGA, DFC, EBRD, ECA, та ін.)
Національний	Законодавча реформа та приведення нормативно-правових актів у відповідність (PIM, DREAM)	Державні закупівлі та фінансовий моніторинг (державний аудит, прозорий бюджет)	Змішане фінансування, інвестиційні механізми (UIF, UDF, IFC, EIB, та ін.)
Регіональний або місцевий	Дотримання місцевих нормативно-правових актів	Громадська відповідальність, цифрові сервіси	Місцеві інвестиційні проєкти, приватні інвестиції

Джерело: авторська розробка.

Успіх функціонування моделі узгодженої взаємодії механізмів за важелями, які функціонують на різних рівнях управлінського впливу, залежить від трьох ключових критеріїв: синхронізації, прозорості та зниження ризиків.

Важелі синхронізації передбачають узгодженість, в першу чергу, національних нормативно-правових документів, податкової і митної політики, та інших національних стратегій/програм з правовою системою (стандартами) Європейського Союзу для спрощення виходу України на європейський ринок і зміцнення довіри міжнародних інвесторів.

Узгодження стратегічних ініціатив дедалі більше визначається необхідністю прискореного розвитку, в основі якого лежить перехід від здебільш сировинної до зеленої та цифровізованої економіки. Ключовим компонентом узгодження є синхронізація процесу відновлення України з Зеленою угодою ЄС та стратегічних ініціатив цифровізації [2; 3]. У концепті «Платформа дій для Зеленої відбудови України» пропонується проведення регулярних консультацій між представниками усіх зацікавлених сторін для участі в процесі розробки, адаптації та впровадження

Україною національних регуляторних механізмів і забезпечити їх відповідність з міжнародними екологічними стандартами і нормами [3].

Людський вимір є ключовим фактором, який здатен забезпечити довгострокову соціальну і економічну стабільність. Це підтверджує ряд стратегічних ініціатив, розроблених спільно між урядом України та міжнародними партнерами. План для Ukraine Facility, програми фінансової підтримки України від Європейського Союзу прийнятої на початку 2024 року, включає в себе 53 заходи економічних реформ. З них 19 заходів включають людський капітал. Станом на кінець квітня 2026 року, 31% цих заходів вже виконані, 25% – знаходяться в процесі виконання, решта 44% – не розпочаті. Реформи, що відносяться до людського капіталу, включають удосконалення системи освіти, реабілітацію осіб з інвалідністю, повернення ветеранів до цивільного життя, покращення соціальної інфраструктури та деінституціалізацію, покращення функціонування ринку праці, забезпечення житлом, соціальне забезпечення, культурний розвиток, та охорону здоров'я [4].

За оцінками Міністерства економіки України та Міжнародної організації праці, до 2032 року Україні бракуватиме близько 8,6 мільйона кваліфікованих працівників. Акцент зміщується на розвиток людського капіталу за участю Альянсу Навичок, який стимулює розвиток професійної освіти в Україні та за її межами, а також Хартії стійкості людського капіталу, метою якої є підтримка роботодавців у розвитку людиноцентричних бізнес-практик і розширені пріоритетного доступу до ринку праці для вразливих верств населення [5; 6].

Важелі прозорості передбачають впровадження цифрових екосистем для гарантування підзвітності, дотримання принципів стійкого розвитку, подолання бар'єрів у довірі між міжнародними інверторами та місцевою реалізацією проєктів. Будучи ключовим інструментом реформи управління публічними інвестиціями (PIM) України, система управління публічними інвестиціями (DREAM) стала важливим інституційним інструментом, що забезпечує відповідність національних проєктів відновлення вимогам міжнародних інвесторів щодо прозорості та підзвітності [7].

Важелі мінімізації ризиків сприятиме перетворенню високоризикових активів, що зазнали впливу війни, у інвестиційно привабливі через інструменти змішаного фінансування, страхування військових ризиків завдяки діяльності Багатосторонньої агенції з гарантій інвестицій (MIGA), Міжнародної корпорації з фінансування розвитку (DFC) та Європейського флагманського фонду реконструкції України [8]. Українські проєкти стають привабливішими для приватних інвесторів завдяки впровадженню таких проєктів як Ukraine Investment Framework (UIF), який входить в програму Ukraine Facility, та Фонду розвитку України (UDF), які залучають капітал державного та приватного секторів за допомогою змішаного фінансування для надання пільгового капіталу, страхових гарантій та покриття збитків [9; 10]. Змішане фінансування має вирішальне значення для подолання розриву між майже 588 млрд дол. США потреб у відновленні та поточною спроможністю країни фінансувати це відновлення.

На наше глибоке переконання, запровадження моделі синхронізації ініціатив економічного стратегування передбачає збалансування функціонування

механізмів мінімізації ризиків, синхронізації та сприяння прозорості, що дозволить створити привабливе інвестиційне середовище, змістити акцент з кризового управління на забезпечення соціально-економічної резильєнтності. Перехід до стійкої високотехнологічної економіки залежить від інституційної спроможності керувати взаємодією представлених механізмів на всіх рівнях управління, що є основою для узгодження потреб відбудови зі стратегічними імперативами європейської інтеграції та системної трансформації української економіки в повоєнний період.

Перелік використаних джерел

1. Ukraine - Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5). *World Bank*. URL: https://documents.worldbank.org/curated/en/099022026094036395 (date of access: 10.09.2026).

2. План відновлення України. *Ukraine Recovery Conference*. URL: https://ua.urc-international.com/past-conferences/urc22/plan-vidnovlennya-ukrayini (дата звернення: 10.09.2026).

3. Платформа дій для Зеленої відбудови України. URL: https://ugrp.com.ua/ua (дата звернення: 10.09.2026).

4. Ukraine Facility. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua (дата звернення: 10.09.2026).

5. Про Альянс Навичок. *Альянс Навичок для України*. URL: https://skills-alliance-for-ukraine.org/uk/pro-alyans-navychok (дата звернення: 10.09.2026).

6. Хартія стійкості людського капіталу. URL: https://charter.me.gov.ua (дата звернення: 10.09.2026).

7. Мінінфраструктури презентувало комунікаційну платформу електронної екосистеми управління відновленням DREAM. *Кабінет Міністрів України*. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-prezentuvalo-komunikatsiinu-platformu-elektronnoi-ekosystemy-upravlinnia-vidnovlenniam-dream (дата звернення: 10.09.2026).

8. Результати Ukraine Recovery Conference 2025 у Римі: вплив на економічне відновлення України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/rezultaty-ukraine-recovery-conference-2025-u-rymi-vplyv-na-ekonomichne (дата звернення: 10.09.2026).

9. Ukraine Investment Framework. *Enlargement and Eastern Neighbourhood*. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en (date of access: 10.09.2026).

10. 21-22 червня 2023 року Велика Британія спільно з Україною провели у Лондоні міжнародну Конференцію з питань відновлення України (URC 2023). *Ukraine Recovery Conference*. URL: https://www.urc-international.com/past-conferences/urc23/urc-2023-info (дата звернення: 10.09.2026).

УДК 338.24:330.15:332.1:338.48

Єрмоленко Оксана Олександрівна
к.е.н., доцент

Мазурчак Владислава Олександрівна
здобувач другого (магістерського) рівня
спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна)

СИНЕРГІЯ ЕКОНОМІЧНИХ, ФІНАНСОВИХ, МАРКЕТИНГОВИХ ТА ТУРИСТИЧНИХ РЕСУРСІВ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РЕГІОНАЛЬНИМИ СУСПІЛЬНИМИ СИСТЕМАМИ

Посткризовий етап розвитку економіки, супроводжуваний перманентними геополітичними та соціально-економічними турбулентностями, актуалізує проблематику пошуку нових векторів та інструментів забезпечення життєздатності галузевих і регіональних суспільних систем. Сучасні виклики вимагають від суб'єктів державного управління, регіональних стейкхолдерів та бізнес-структур перегляду фундаментальних засад планування й реалізації довгострокових стратегій. У цьому контексті ключового значення набуває проблематика комплексного стратегічного управління ресурсною базою, яка виступає базисом для формування конкурентних переваг територій та галузей [1, с. 45].

Дослідження проблематики регіонального та галузевого управління свідчить про те, що ефективність функціонування суспільних систем детермінована не так кількісними показниками наявних активів, скільки здатністю їх раціонального перерозподілу, синергетичного поєднання та стратегічного маневрування. Значний внесок у розробку теоретико-методологічних засад регіонального управління та просторової економіки зробили такі вітчизняні вчені, як В. М. Геєц, М. І. Нижник та С. І. Дорогунцов. Зокрема, у їхніх працях доведено, що сучасна регіональна система є складною адаптивною структурою, елементи якої перебувають у постійній синергетичній взаємодії [2, с. 112].

Традиційні підходи до менеджменту часто страждають на секторну ізольованість, коли фінансовий чи економічний плани реалізуються у відриві від маркетингового позиціонування регіону або розвитку його туристичної інфраструктури. Економічні ресурси забезпечують виробничо-технологічний базис системи, створюючи матеріальні блага та робочі місця; фінансові ресурси виконують роль кровеносної системи, що забезпечує мобілізацію та розподіл капіталу; маркетингові ресурси виступають інструментом ідентифікації та завоювання зовнішніх ринків, формуючи репутаційний капітал території; а туристичні ресурси є унікальним мультиплікатором регіонального розвитку, здатним генерувати додаткові потоки доданої вартості та стимулювати суміжні галузі економіки [3, с. 78–80].

Необхідність гармонізації зазначених ресурсів зумовлена також трансформацією ролі держави та місцевих громад у процесах економічного зростання [4, с. 15].

Розглядаючи економічні ресурси у складі загальної стратегічної архітектури регіону, варто підкреслити їхню фундаментальну роль у формуванні матеріального базису суспільної системи. Стратегічне управління економічними активами сьогодні виходить далеко за межі банального обліку наявних виробничих потужностей чи земельного фонду. Воно передбачає проведення глибокого форсайт-аудиту, спрямованого на виявлення прихованих резервів, модернізацію застарілої інфраструктури та переорієнтацію економічної бази на засади "зеленої" економіки і циркулярного виробництва [5, с. 34]. У галузевому розрізі це означає необхідність постійної структурної перебудови, де традиційні індустрії поступаються місцем високотехнологічним кластерам, здатним генерувати товари та послуги з високою доданою вартістю.

Водночас реалізація будь-яких масштабних економічних трансформацій неможлива без адекватного ресурсного забезпечення, де ключову позицію займають фінансові ресурси. У сучасних умовах регіональні фінансові системи стикаються з дефіцитом бюджетних надходжень та обмеженістю традиційних джерел кредитування. Відповідно, стратегічне управління фінансами на рівні регіонів і галузей вимагає диверсифікації джерел надходження капіталу [6, с. 89].

Однак наявність економічного та фінансового потенціалу ще не гарантує успіху території на ринку, якщо вона позбавлена чіткого позиціонування. Саме тут на перший план виходять маркетингові ресурси, які тривалий час недооцінювалися в системі державного та регіонального управління. Маркетинг територій сьогодні розглядається як дієвий інструмент управління попитом на регіональний продукт, людський капітал та інвестиційну привабливість [7, с. 142].

Особливим елементом регіонального та галузевого розвитку в сучасних умовах виступають туристичні ресурси. Будучи синтезом природно-рекреаційного потенціалу, культурно-історичної спадщини та розвиненої інфраструктури гостинності, туризм здатний виступати потужним мультиплікатором економічного зростання [8, с. 56]. Стратегічне управління туристичними ресурсами передбачає не лише збереження та популяризацію об'єктів атракції, а й їхнє гармонійне впровадження у загальну економічну екосистему регіону.

Практична реалізація розглянутих стратегічних пріоритетів вимагає подолання низки інституційних, організаційних та ресурсних бар'єрів, які традиційно притаманні українським галузевим і регіональним суспільним системам. Серед ключових перешкод слід виділити дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів на місцевому рівні, недостатній рівень цифрової трансформації бізнес-процесів, а також слабку взаємодію між секторами "влада - бізнес - наука - громадськість" [9, с. 118]. Усунення цих бар'єрів можливе виключно на шляху впровадження проєктного менеджменту та процесно-орієнтованого управління, де кожен вид ресурсів розглядається не ізольовано, а як складова єдиного стратегічного портфеля території.

Важливим аспектом стратегічного управління ресурсами є також забезпечення інклюзивності та екологічної збалансованості регіонального розвитку. Будь-яка стратегія, спрямована на економічне чи туристичне зростання, повинна ґрунтуватися на принципах збереження навколишнього середовища та підвищення якості життя населення [10, с. 230]. Це передбачає перехід до низьковуглецевої економіки, розвиток екологічного туризму, запровадження енергоефективних технологій на виробництві та активне залучення громадськості до обговорення та прийняття стратегічних рішень. Тільки за умови соціального консенсусу та екологічної відповідальності регіональні суспільні системи можуть розраховувати на довгострокову стійкість та конкурентоспроможність у глобальному просторі.

Підсумовуючи вищенаведене, можна констатувати, що стратегічне управління економічними, фінансовими, маркетинговими та туристичними ресурсами в галузевих і регіональних суспільних системах є багаторівневим та міждисциплінарним процесом. Його успішність визначається здатністю управлінських структур забезпечити синергетичну інтеграцію всіх видів ресурсного потенціалу на засадах прозорості, цифровізації та сталого розвитку. Економічні та фінансові ресурси створюють надійний матеріально-інвестиційний фундамент, тоді як маркетингові та туристичні ресурси виступають каталізаторами зовнішньої конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу території та мультиплікативного зростання суміжних галузей. Подальші наукові розвідки у цій сфері мають бути спрямовані на розробку конкретних методичних рекомендацій щодо оцінки синергетичного ефекту від взаємодії ресурсів у посткризовий період відновлення України.

Перелік використаних джерел

1. Амоша О. І., Залознова Ю. С., Бардаш С. В. Стратегічне управління потенціалом регіону в умовах трансформаційної економіки. Економіка України. 2020. № 5. С. 45-58.

2. Гаврилюк С.П., Мельник М.І. Регіональні суспільні системи: теорія, методологія, практика : н. посіб. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2020. 240 с.

3. Гриньова В. М., Кононов І. В. Ресурсний потенціал підприємств і регіонів: сутність, структура, управління. Економіка і регіон. 2022. № 2 (85). С. 75–83.

4. Регіональна політика в Україні: стан та перспективи / за заг. ред. д. держ. упр., проф. С. О. Біла. Київ : Київ: НІСД, 2021. 180с.

5. Захарченко В. І., Корховий В. І. Економічні ресурси та форсайт-аудит регіональних систем. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. Вип. 3, № 1. С. 30–39.

6. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення): монографія. Київ : КНТЕУ, 2019. 760 с.

7. Павлова С. В. Маркетинг територій як інструмент підвищення конкурентоспроможності регіонів. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 1. С. 138–147.

8. Ткаченко Т. І. Туристичні ресурси та їхня роль у мультиплікативному зростанні економіки регіонів. Географія та туризм. 2021. Вип. 60. С. 52–61.

9. Петрова І. Л., Сидоренко О. В. Бар'єри інституційного середовища у сфері регіонального управління. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2023. Вип. 2 (160). С. 112–120.

10. Яценко В. В., Мельник С. М. Екологічна збалансованість та інклюзивність регіональних стратегій розвитку. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7, № 3. С. 225–234.

УДК 005.53:004.8

Заїка Олена Володимирівна
доктор філософії з фінансів, банківської страви та страхування
Державний біотехнологічний університет
(Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Розвиток штучного інтелекту істотно розширює можливості інформаційного забезпечення менеджменту та змінює способи опрацювання даних у процесі прийняття управлінських рішень. Сучасні системи штучного інтелекту здатні швидко опрацьовувати значні обсяги інформації, виявляти залежності між показниками, здійснювати прогнозні розрахунки, формувати можливі варіанти вирішення управлінської проблеми та порівнювати їх за визначеними критеріями. За таких умов ШІ може виконувати частину аналітичної роботи менеджера та скорочувати час, необхідний для підготовки рішення.

Прийняття управлінського рішення передбачає визначення проблеми, збирання та опрацювання інформації, формування можливих варіантів, їх оцінювання, вибір рішення та контроль його виконання. Можливості ШІ можуть використовуватися на більшості зазначених етапів, проте характер його застосування залежить від виду управлінської проблеми, якості доступних даних та рівня відповідальності за прийняте рішення.

Однією з основних переваг використання ШІ є швидкість опрацювання інформації. Для менеджера ця можливість важлива за необхідності аналізувати велику кількість показників за обмежений проміжок часу. Автоматизоване опрацювання даних дозволяє швидше виявляти зміни у виробництві, продажах, витратах, попиті, використанні ресурсів та інших показниках діяльності підприємства. Отримана інформація може використовуватися для підготовки управлінських рішень щодо планування, розподілу ресурсів, ціноутворення, роботи з персоналом, організації виробництва тощо.

Емпіричне дослідження, проведене на основі 230 відповідей представників різних організацій, підтвердило позитивний зв’язок між можливостями ШІ та швидкістю і якістю прийняття рішень [3, с. 3501], що свідчить про розширення аналітичних можливостей менеджменту за умови використання достовірної та достатньої вихідної інформації.

Суттєво змінили можливості менеджменту і великі мовні моделі, які здатні працювати з текстовою інформацією та формувати відповіді на основі заданого контексту. Їх використання дозволяє швидко узагальнювати документи, систематизувати інформацію, готувати прогнозні сценарії та формувати перелік можливих наслідків управлінських рішень. Результати дослідження [1, с. 322] свідчать, що сучасні великі мовні моделі здатні генерувати й оцінювати варіанти управлінського рішення на рівні, співставному з підприємцями та інвесторами, які брали участь у проведених експериментах.

Зазначені можливості не означають доцільності передачі ШІ повної відповідальності за управлінське рішення. Менеджер враховує інформацію, яка може бути відсутня у цифрових даних, зокрема професійний досвід працівників, характер відносин у колективі, обмеження ресурсів, попередні домовленості, можливі соціальні наслідки та відповідальність підприємства перед працівниками і партнерами. ШІ може підготувати інформацію та запропонувати варіанти, проте оцінювання їх доцільності потребує професійного судження менеджера.

Поширення ШІ змінює розподіл управлінської роботи між людиною та цифровими системами. Науковці [2] управління із застосуванням ШІ розглядають як співпрацю людини з алгоритмами, які виконують управлінські завдання, а використання ШІ пов'язують з прийняттям рішень і управлінським контролем. Для підприємства важливо визначити, які завдання можуть передаватися системі ШІ, які потребують перевірки менеджером, а які мають виконуватися людиною через високий рівень відповідальності або недостатність формалізованої інформації.

Доцільним є розмежування трьох рівнів використання ШІ у прийнятті управлінських рішень. Перший рівень передбачає інформаційну підтримку, коли система збирає, структурує та узагальнює дані. На другому рівні ШІ проводить аналітичне опрацювання інформації, прогнозує можливий розвиток ситуації та пропонує декілька варіантів рішення. Третій рівень передбачає автоматизований вибір рішення за наперед установленими правилами. Зі зростанням рівня автоматизації збільшується потреба у контролі якості даних, перевірці отриманих висновків та визначенні відповідальності за наслідки прийнятого рішення.

Управлінська цінність ШІ значною мірою визначається здатністю менеджера правильно сформулювати завдання. Нечітко визначена проблема, недостатній контекст або неповні дані можуть призвести до отримання відповіді, яка формально відповідає запиту, проте має обмежену цінність для підприємства. Тому використання генеративного ШІ потребує вміння формулювати запити, перевіряти отриману інформацію, порівнювати її з іншими джерелами та оцінювати можливі наслідки запропонованого рішення.

Окремої уваги потребує проблема довіри менеджерів до рекомендацій, сформованих ШІ. Результати дослідження, проведеного серед 192 менеджерів у США, показали, що учасники частіше надавали перевагу рекомендаціям, отриманим від людини, порівняно з рекомендаціями ШІ [4, с. 3625]. Подібне ставлення свідчить, що поширення систем ШІ в менеджменті залежить від технічних можливостей системи та від сприйняття її рекомендацій менеджерами і готовності використовувати отриману інформацію.

Надмірна довіра до ШІ також може створювати проблеми. Згенерована відповідь може містити неточні відомості, неправильні висновки або спиратися на неповну інформацію. Менеджеру необхідно перевіряти фактичні дані, на яких ґрунтується рекомендація, оцінювати їх актуальність та порівнювати запропонований варіант із цілями й ресурсними можливостями підприємства. За відсутності перевірки швидкість отримання відповіді може створювати хибне враження її обґрунтованості.

Використання ШІ також потребує визначення вимог до інформаційної безпеки. Під час роботи з генеративними системами менеджери можуть використовувати фінансові, кадрові, виробничі або комерційні дані підприємства. Передавання конфіденційної інформації до зовнішніх сервісів без установлених правил створює ризик її розкриття. Підприємству доцільно визначити перелік інформації, яку дозволено використовувати у системах ШІ, порядок перевірки отриманих відповідей та рівень доступу працівників до відповідних сервісів.

Важливим напрямом є підготовка менеджерів до роботи із системами ШІ. Наявність цифрового сервісу не забезпечує автоматичного поліпшення управлінських рішень, якщо користувач не розуміє його можливостей і обмежень. Керівники повинні вміти визначати завдання, для яких застосування ШІ є доцільним, формулювати запити, оцінювати достовірність отриманої інформації та співвідносити рекомендації системи з фактичним станом підприємства. Такі вміння поступово входять до професійної компетентності сучасного менеджера.

Використання ШІ може бути корисним і під час колективного обговорення управлінської проблеми. Система здатна систематизувати пропозиції учасників, визначити спільні та відмінні позиції, запропонувати додаткові варіанти та провести їх попереднє порівняння. Менеджери при цьому зберігають можливість оцінити запропоновані варіанти з урахуванням професійного досвіду, ресурсних можливостей та відповідальності за наслідки рішення. Поєднання аналітичних можливостей ШІ з професійним судженням людини дозволяє розширити інформаційну основу управлінського рішення.

Отже, використання штучного інтелекту розширює можливості менеджменту щодо опрацювання інформації, прогнозування та порівняння варіантів управлінських рішень. Найбільш доцільним є його використання для інформаційної й аналітичної підтримки менеджера зі збереженням відповідальності людини за остаточний вибір. Ефективність такого використання залежить від якості вихідних даних, компетентності менеджера, перевірки отриманих відповідей і дотримання вимог інформаційної безпеки, що сприятиме підвищенню обґрунтованості та своєчасності управлінських рішень.

Перелік використаних джерел

1. Csaszar F. A., Ketkar H., Kim H. Artificial Intelligence and Strategic Decision-Making: Evidence from Entrepreneurs and Investors. *Strategy Science*. 2024. Vol. 9, No. 4. P. 322-345. DOI: 10.1287/stsc.2024.0190.

2. Hillebrand L., Raisch S., Schad J. Managing with Artificial Intelligence: An Integrative Framework. *Academy of Management Annals*. 2025. Vol. 19, No. 1. P. 343-375. DOI: 10.5465/annals.2022.0072.

3. Neiroukh S., Emeagwali O. L., Aljuhmani H. Y. Artificial intelligence capability and organizational performance: unraveling the mediating mechanisms of decision-making processes. *Management Decision*. 2025. Vol. 63, No. 10. P. 3501-3532. DOI: 10.1108/MD-10-2023-1946.

4. Rizzo C., Bagna G., Tuček D. Do managers trust AI? An exploratory research based on social comparison theory. *Management Decision*. 2025. Vol. 63, No. 10. P. 3625-3641. DOI: 10.1108/MD-10-2023-1971.

УДК 005.95/.96:331.108

Заїка Світлана Олександрівна
к.е.н, професор

Дякун Ірина Юріївна
здобувачка вищої освіти
Державний біотехнологічний університет
(Україна)

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Кадровий потенціал є одним з основних ресурсів підприємства, від якого залежать якість управління, виробничі можливості та розвиток. Його формують професійні знання, кваліфікація, досвід і мотивація працівників, що набувають особливого значення в період повоєнного відновлення, коли підприємства потребуватимуть кваліфікованих кадрів для віднвлення виробництва та розширення зайнятості.

Сучасний стан ринку праці України характеризується скороченням пропозиції робочої сили, територіальними диспропорціями та невідповідністю між потребами роботодавців і професійною підготовкою частини працівників. Міграція населення, мобілізація, зміна місця проживання значної кількості громадян та демографічні процеси вплинули на чисельність трудових ресурсів і структуру зайнятості. За оцінками OECD, пошук працівників перетворився на одну з основних проблем для українських підприємств, причому нестача робочої сили спостерігається серед працівників різного рівня кваліфікації [5, с. 24]. За таких умов управління кадровим потенціалом потребує більш тісного зв'язку між кадровим плануванням, професійним навчанням, мотивацією та потребами підприємства.

Кадровий потенціал доцільно розглядати як сукупність кількісних і якісних характеристик працівників, що можуть бути використані для досягнення цілей підприємства. До кількісних характеристик належать чисельність персоналу, його професійна та вікова структура, стаж роботи, рух кадрів. Якісні характеристики включають освіту, кваліфікацію, професійні знання, навички, досвід, працездатність, мотивацію та здатність до професійного навчання. У науковій літературі людські ресурси підприємства розглядаються як сукупність працівників і потенційних працівників, які мають професійні знання, навички, досвід, здібності та мотивацію, що можуть використовуватися для досягнення виробничих та управлінських цілей [3, с. 168-174].

Управління кадровим потенціалом передбачає визначення потреби підприємства у працівниках, добір персоналу, розстановку кадрів, професійне навчання, оцінювання праці, мотивацію, планування професійного розвитку та збереження працівників. В умовах обмеженої пропозиції робочої сили кадрове планування має спиратися на оцінку фактичної чисельності персоналу, прогноз

потреби у працівниках за професіями та кваліфікаційними рівнями, визначення кадрового резерву та можливостей професійного навчання працівників.

Важливе значення має прогнозування кадрової потреби. Підприємству доцільно визначати чисельність працівників, необхідну для виконання виробничих завдань у коротко- та середньостроковому періодах, враховувати можливі зміни обсягів виробництва, оновлення техніки і технологій, вікову структуру персоналу та рівень плинності кадрів. Порівняння фактичної чисельності працівників із прогнозною потребою дозволяє своєчасно визначити професії, за якими може виникнути дефіцит персоналу.

Дослідження українського ринку праці свідчать про наявність значного розриву між попитом на працівників і пропозицією робочої сили. За оцінкою науковців [2, с. 27-39], у повоєнний період очікується зростання попиту на кваліфікованих працівників, а невідповідність між професійною структурою попиту і пропозиції може ускладнювати кадрове забезпечення підприємств, що підвищує роль професійного навчання та перепідготовки персоналу.

Професійний розвиток працівників має відповідати потребам підприємства, тому його доцільно будувати на оцінюванні рівня підготовки персоналу та визначенні знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків. Виявлені потреби мають бути основою для підвищення кваліфікації, перепідготовки, наставництва та співпраці із закладами професійної і вищої освіти, що сприятиме скороченню кадрового дефіциту та забезпеченню підприємства працівниками необхідної кваліфікації.

Важливим напрямом є розвиток співпраці підприємств із закладами освіти. Узгодження освітніх програм із потребами роботодавців, проходження студентами виробничої практики, дуальна форма здобуття освіти та участь фахівців підприємств у професійній підготовці студентів сприятимуть формуванню кадрового резерву. Для підприємства така співпраця надасть можливість знайомити майбутніх працівників з умовами праці, вимогами до професійної підготовки та перспективами працевлаштування.

Управління кадровим потенціалом передбачає створення умов для збереження працівників, що особливо важливо за кадрового дефіциту. У зв'язку з цим підприємствам доцільно поєднувати конкурентний рівень оплати праці з можливостями професійного розвитку, безпечними умовами праці, соціальним забезпеченням і визнанням трудового внеску працівників. Урахування матеріальних і нематеріальних потреб персоналу сприятиме зниженню плинності кадрів та збереженню працівників необхідної кваліфікації.

Мобілізація та міграція працівників істотно вплинули на кадрову політику українських підприємств, спричинивши зміни у їх територіальному розподілі і зростання кадрового дефіциту в окремих регіонах [4], що обумовлює потребу в розширенні професійної перепідготовки та використанні трудового потенціалу внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, молоді, жінок і осіб старшого працездатного віку.

Повернення ветеранів до трудової зайнятості потребуватиме створення умов для професійної реінтеграції, навчання та працевлаштування відповідно до стану здоров'я, професійного досвіду і набутих компетентностей. Важливим

завданням кадрового менеджменту є визначення можливостей використання професійного досвіду ветеранів та формування умов для їх роботи у трудових колективах. Аналогічне значення має працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, які можуть частково компенсувати нестачу працівників у регіонах їх нового проживання.

Міжнародна організація праці серед проблем українського ринку праці визначає дефіцит працівників, невідповідність професійних навичок потребам ринку праці, демографічне скорочення та переміщення населення [1]. Програмою гідної праці для України на 2026-2029 роки передбачено розвиток професійних навичок, продуктивної зайнятості та підтримку підприємств. Урахування цих положень у кадровій політиці підприємств сприятиме формуванню персоналу відповідно до майбутніх потреб економіки.

В умовах повоєнного відновлення кадрова політика підприємства має поєднувати поточну потребу у працівниках із довгостроковим плануванням кадрового забезпечення. Скорочення чисельності працездатного населення означає, що конкуренція роботодавців за кваліфікованих працівників може зберігатися протягом тривалого періоду. Переваги матимуть підприємства, які забезпечуватимуть конкурентний рівень оплати праці, професійний розвиток персоналу, безпечні умови праці та можливості професійного зростання.

Отже, управління кадровим потенціалом підприємства в умовах повоєнного відновлення доцільно здійснювати на основі кадрового планування, прогнозування потреби у працівниках, професійного навчання, розвитку кадрового резерву та вдосконалення мотивації персоналу. Значну увагу слід приділяти співпраці із закладами освіти, працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб і ветеранів, підвищенню кваліфікації працівників та збереженню кадрового складу. Раціональне використання кадрового потенціалу сприятиме відновленню виробничих можливостей підприємств, зростанню продуктивності праці, створенню робочих місць та відновленню економіки України.

Перелік використаних джерел

1. International Labour Organization. *Decent Work Country Programme Ukraine 2026-2029*. Geneva: ILO, 2026. URL: https://www.ilo.org/resource/report/decent-work-country-programme-ukraine-2026-2029.

2. Kulishov V., Herasymenko Y., Furs O., Pakhomov I. Labour Market of Ukraine and Meeting Post-War Workforce Supply Market Demands. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8, No. 3. P. 27-39. DOI: 10.61954/2616-7107/2024.8.3-3.

3. Чорна О. А. Визначення людських ресурсів підприємств у перспективах повоєнного відтворення економіки України. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 3 (81). С. 168-174. DOI: 10.12958/1817-3772-2025-3(81)-168-174.

4. Юхновська Ю., Діденко А., Омельчак Г. Вплив мобілізації та міграції робочої сили на кадрову політику підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: 10.32782/2524-0072/D2026-86-175.

5. OECD. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/940cee85-en.

UDC 005.322:005.591.4

Zaika Svitlana Oleksandrivna
PhD in Economics, Professor

Yemets Volodymyr Mykolaiovych
higher education student
State Biotechnological University
(Ukraine)

LEADERSHIP IN MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGE AT AN ENTERPRISE

Organizational change is a natural part of enterprise development and is associated with the renewal of goals, organizational structure, technologies, methods of work organization, and interaction among employees. Its implementation requires managerial decisions to be aligned with the capabilities of the enterprise and the readiness of personnel to work under new conditions. Leadership plays an important role in this process, since the manager's position influences employees' perception of change, their motivation, trust in management, and willingness to support the proposed transformations.

Leadership in managing organizational change can be viewed as a manager's ability to determine the directions of enterprise development, explain the purpose of planned transformations to employees, coordinate joint work, and maintain constructive interaction within the team. The studies of S. Oreg and Y. Berson [4, p. 272-307] confirm a close relationship between leadership and the course of organizational change, while the influence of the manager is manifested at different levels of organizational functioning. Accordingly, change management requires attention to managerial behaviour and the nature of interaction with personnel.

Organizational change can provoke different employee reactions because it is associated with changes in established working conditions, functional responsibilities, communication methods, and the distribution of responsibility. Some employees perceive innovations positively, while others may demonstrate uncertainty, distrust, or resistance. The nature of such reactions largely depends on how clearly the manager explains the reasons and purpose of the changes, maintains communication with the team, and takes employees' views into account.

An important condition for the acceptance of organizational change is employee participation in the discussion of future transformations. The opportunity to express one's position, provide suggestions, and receive explanations regarding forthcoming changes contributes to a better understanding of their necessity. Under these conditions, the manager receives additional information about problems that may arise during the implementation of change, while employees gain a clearer understanding of their own role in this process. Employee participation in the discussion of managerial decisions also contributes to greater responsibility for their implementation and reduces uncertainty regarding future working conditions.

The influence of leadership on employees' attitudes toward organizational change is confirmed by the results of the meta-analysis conducted by J. Peng, M. Li, Z. Wang, and Y. Lin [5, p. 369-397], based on 30 empirical studies with a total sample of 12,240 participants. The authors identified a positive relationship between transformational leadership and employees' readiness for change, openness to change, and commitment to organizational transformation, as well as a negative relationship with resistance and sceptical attitudes among personnel. These findings confirm that managerial behaviour can substantially influence how employees perceive change.

An important task of a leader is to form a clear vision of the future state of the enterprise that employees can understand. Personnel should understand the reasons for planned changes, their purpose, expected changes in work, and their own role in the process. Insufficient information may increase uncertainty and contribute to negative attitudes toward innovations. Regular communication with employees, discussion of forthcoming transformations, and the opportunity to receive answers to questions contribute to a more informed perception of change.

Employee trust in the manager is also of considerable importance. According to the study by T. T. Cao and P. B. Le [1, p. 157-173], a positive relationship was identified between transformational leadership, trust in leadership, and an organization's capability to implement change. Trust is formed through consistency in managerial decisions, responsibility for decisions made, open communication, and correspondence between declared intentions and actual behaviour. When trust is present, employees tend to accept changes more positively and are more willing to participate in their implementation.

Managerial behaviour also influences employee motivation during organizational change. The study by S. Faupel and S. Süß [2, p. 145-166] showed that transformational leadership is associated with employees' perception of the benefits of organizational change and with their work engagement. The manager should explain the relationship between planned transformations, enterprise development, and opportunities for employees, which contributes to a more positive attitude toward new working conditions.

The ability of the manager to identify the causes of resistance to change in a timely manner is equally important. Resistance may be associated with insufficient information, fear of losing a position or status, changes in professional responsibilities, or the need to acquire new knowledge and skills. The study by S. Oreg and Y. Berson [3, p. 627-659] indicates that leaders' characteristics and manifestations of transformational leadership are related to employees' intentions to resist large-scale organizational change. Identifying the causes of negative attitudes among personnel allows the manager to organize explanations, training, and employee support in a timely manner.

Organizational change often requires employees to update their professional knowledge and skills. Under such conditions, the leader should facilitate opportunities for training and professional development in accordance with new requirements. Advanced training, mentoring, exchange of experience, and workplace learning help employees master new ways of working more effectively and reduce uncertainty associated with change.

Team interaction is also important. Organizational change often requires coordination among different structural units, and therefore the manager should ensure consistency in their work, exchange of information, and distribution of responsibility. Joint discussion of problems and the search for solutions make it possible to use employees' professional experience and increase their responsibility for the implementation of planned transformations.

Leadership during organizational change also implies the manager's personal responsibility for decisions made. Employees assess change through the behaviour of management, so consistency, sound justification of decisions, and willingness to discuss problematic issues influence personnel attitudes toward transformation. Contradictory decisions or insufficient explanation of the reasons for their adoption may reduce trust and contribute to the spread of resistance among employees.

Managing organizational change requires continuous assessment of its progress. The manager should analyze the implementation of planned measures, employees' attitudes, changes in the performance of work tasks, and problems arising during the transformation process. The information obtained makes it possible to adjust managerial decisions in a timely manner, clarify work procedures, and provide employees with the support they need.

Thus, leadership has a significant influence on the management of organizational change at an enterprise because it shapes communication with personnel, the level of trust, motivation, and employees' willingness to support transformation. Effective managerial work during periods of change should include a clear explanation of its purpose, support for employees' professional development, the formation of trust, coordination of teamwork, and timely identification of the causes of resistance. The combination of these factors will contribute to the coordinated implementation of organizational change and create conditions for the further development of the enterprise.

References

1. Cao T. T., Le P. B. Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *European Journal of Management and Business Economics*. 2024. Vol. 33, No. 2. P. 157-173. DOI: 10.1108/EJMBE-06-2021-0180.

2. Faupel S., Süß S. The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*. 2019. Vol. 19, No. 3. P. 145-166. DOI: 10.1080/14697017.2018.1447006.

3. Oreg S., Berson Y. Leadership and Employees' Reactions to Change: The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style. *Personnel Psychology*. 2011. Vol. 64, No. 3. P. 627-659. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2011.01221.x.

4. Oreg S., Berson Y. Leaders' Impact on Organizational Change: Bridging Theoretical and Methodological Chasms. *Academy of Management Annals*. 2019. Vol. 13, No. 1. P. 272-307. DOI: 10.5465/annals.2016.0138.

5. Peng J., Li M., Wang Z., Lin Y. Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2021. Vol. 57, No. 3. P. 369-397. DOI: 10.1177/0021886320920366.

УДК 330

Зеленевич Володимир Васильович
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»,
(Україна)

МАРКЕТИНГОВА ГНУЧКІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Маркетингова гнучкість у системі позиціонування підприємства на міжнародних ринках постає однією з ключових передумов збереження конкурентних переваг при нестабільності зовнішнього бізнес-середовища. При такого роду умовах підприємство не може розглядати позиціонування як разово сформовану характеристику бренду або товарної пропозиції. Навпаки, ринкова позиція повинна постійно уточнюватися з урахуванням змін попиту, дій конкурентів, коливань цін, трансформації споживчих очікувань і появи нових каналів комунікації. Особливо важливим це є для підприємств, які діють на міжнародних ринках, оскільки кожен зовнішній ринок має власну структуру споживчих переваг, культурних норм, регуляторних вимог і критеріїв довіри до виробника. У таких умовах маркетингова гнучкість надає можливість не лише реагувати на зміни, а й своєчасно змінювати акценти у власній ринковій пропозиції [1-2]. В більш практичному аспекті маркетингова гнучкість являється здатністю підприємства швидко переорієнтовувати інструменти позиціонування без втрати цілісності бренду. Йдеться про коригування ціннісної пропозиції, перегляд сегментів цільової аудиторії, зміну комунікаційних повідомлень, оновлення каналів збуту, адаптацію сервісної складової та перегляд товарного асортименту відповідно до особливостей конкретного міжнародного ринку. Разом із цим важливо, щоб така гнучкість не перетворювалася на хаотичну зміну ринкової поведінки. Підприємство має зберігати стратегічну послідовність, тобто чітко розуміти, які характеристики бренду залишаються незмінними, а які можуть адаптуватися під конкретні умови зовнішнього середовища. Саме так формується баланс між стабільністю ринкової ідентичності та здатністю до швидкої реакції.

Вагоме значення має також поєднання маркетингової гнучкості з динамічними здатностями підприємства. Динамічні здатності дозволяють своєчасно виявляти зміни в міжнародному середовищі, переосмислювати наявні ресурси та перебудовувати управлінські дії відповідно до нових викликів [3]. Відтак, саме в сфері позиціонування це означає, що підприємство повинно не лише мати інформацію про ринок, а й уміти швидко перетворювати її на конкретні рішення. До таких рішень належать уточнення конкурентної переваги, зміна комунікаційного стилю, адаптація продукту до локальних очікувань, перегляд партнерської політики та використання нових форматів взаємодії зі споживачами. Водночас маркетингова гнучкість підвищує результативність

позиціонування лише тоді, коли вона спирається на якісне оцінювання ринку, а не на ситуативні припущення.

Таким чином, маркетингова гнучкість у системі позиціонування підприємства на міжнародних ринках є не допоміжним інструментом, а стратегічною складовою забезпечення стійкої ринкової присутності. Вона дозволяє підприємству краще пристосовувати власну пропозицію до змін зовнішнього бізнес-середовища, зменшувати ризик втрати конкурентної позиції та формувати більш переконливий образ для іноземних споживачів і партнерів. При такого роду умовах успішне позиціонування постає як результат постійного узгодження внутрішніх можливостей підприємства з мінливими вимогами міжнародного ринку.

Перелік використаних джерел

1. Teece D. J., Peteraf M., Leih S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility, Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. California Management Review. 2016. Vol. 58, No. 4. P. 13–35. DOI 10.1525/cmr.2016.58.4.13.
2. Zhou J., Mavondo F. T., Saunders S. G. The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. Industrial Marketing Management. 2019. Vol. 83. P. 31–41. DOI 10.1016/j.indmarman.2018.11.008.
3. Murray J. Y., Gao G. Y., Kotabe M. Market orientation and performance of export ventures, The process through marketing capabilities and competitive advantages. Journal of the Academy of Marketing Science. 2011. Vol. 39, No. 2. P. 252–269. DOI 10.1007/s11747-010-0195-4.

УДК 332.1:330.322

Івченко Максим Романович
майор, викладач кафедри тактичної підготовки
Національна академія Національної гвардії України
(Україна)

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЇХ ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ

В умовах тривалої війни та підготовки до масштабного відновлення питання інвестиційної привабливості українських регіонів набуває іншого змісту. Якщо раніше воно переважно пов'язувалося з динамікою економічного зростання, рівнем розвитку інфраструктури, податковими умовами та доступністю трудових ресурсів, то сьогодні до цих чинників додаються безпекові ризики, стійкість енергетичної та логістичної інфраструктури, здатність органів влади працювати з міжнародними партнерами, якість підготовки проєктів і прогнозованість управлінських рішень. Тому формування інвестиційної привабливості доцільно розглядати не як окремий маркетинговий захід, а як складову стратегічного управління економічним розвитком регіону.

Актуальність такого підходу підтверджується масштабом майбутніх потреб України. За результатами п'ятої Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення, станом на 31 грудня 2025 року загальні потреби у відбудові та відновленні оцінено майже у 588 млрд дол. США протягом наступного десятиліття [1]. Державних і донорських ресурсів для покриття такого обсягу недостатньо, тому приватний капітал має стати одним із основних джерел економічного відновлення. Водночас інвестор приймає рішення не стосовно країни в цілому, а щодо конкретної території, галузі, проєкту та набору ризиків. Через це конкурентоспроможність регіонів у залученні інвестицій дедалі більше залежить від якості регіонального управління.

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки у чинній редакції орієнтує державну регіональну політику на формування сильних, спроможних і конкурентоспроможних регіонів, відновлення територій та підвищення їх економічної стійкості [2]. У цьому контексті інвестиційна привабливість не може зводитися до презентації території потенційному інвестору. Вона формується через поєднання реальних ресурсних переваг, якості інституцій, доступності інфраструктури, людського капіталу, прозорості процедур та спроможності влади забезпечити підготовку й реалізацію проєкту. OECD також підкреслює, що здатність регіонів залучати прямі іноземні інвестиції значною мірою залежить від наявних навичок, зв'язків із малим і середнім бізнесом, інфраструктури та інноваційної екосистеми [3].

На практиці слабким місцем часто стає розрив між стратегічними документами регіону та конкретними інвестиційними пропозиціями. Стратегія може визначати перспективні галузі, однак сама наявність такого пріоритету ще

не створює інвестиційного продукту. Для інвестора потрібні зрозумілі вихідні дані: земельна ділянка або інший актив, стан підключення до мереж, логістика, кадрове забезпечення, необхідні дозволи, прогноз попиту, джерела співфінансування та оцінені ризики. Отже, одним із головних завдань стратегічного управління має бути перетворення регіональних пріоритетів на портфель підготовлених проєктів, які можна порівнювати за економічним ефектом, ризиком і готовністю до реалізації.

У межах дослідження пропонується використовувати контур стратегічного управління інвестиційною привабливістю регіону. Його логіка полягає у послідовному переході від діагностики ресурсів та обмежень до визначення пріоритетних видів економічної діяльності, підготовки інвестиційних проєктів, просування їх серед цільових груп інвесторів і подальшого супроводу реалізації. Важливо, що завершенням такого циклу має бути оцінювання фактичного результату: обсягу залученого приватного капіталу, створених робочих місць, податкового ефекту, розвитку місцевих ланцюгів постачання та впливу проєкту на стійкість регіональної економіки. Це дозволяє перейти від формального показника кількості проведених презентацій або підписаних меморандумів до оцінки реальної економічної віддачі.

Особливого значення набуває диференційований підхід до регіонів. Воєнні ризики, руйнування інфраструктури, демографічні зміни та переміщення підприємств суттєво змінили економічну географію України. OECD у дослідженні економіки України наголошує, що відновлення інвестицій потребує поліпшення умов для підприємництва, конкуренції, інновацій та доступу до фінансування [4]. Разом з тим однаковий набір інструментів не може бути ефективним для прикордонної, прифронтової та відносно безпечної тилової області. Для одних територій першочерговими стають страхування воєнних ризиків і відновлення критичної інфраструктури, для інших - дефіцит трудових ресурсів, транспортна пропускна спроможність або нестача підготовлених промислових майданчиків. Тому регіональна політика залучення інвестицій повинна будуватися на фактичному профілі території, а не на універсальному наборі рекламних переваг.

Ще одним важливим елементом є якість публічного інвестиційного управління. Хоча публічні та приватні інвестиції мають різні механізми, для інвестора суттєве значення має спроможність регіону планувати розвиток інфраструктури та формувати прогнозований портфель проєктів. У 2026 році в Україні продовжується впровадження нової системи управління публічними інвестиціями. За даними Міністерства економіки, 22 обласні військові адміністрації сформували регіональні інвестиційні ради, а в 18 регіонах ними було схвалено середньострокові плани пріоритетних публічних інвестицій на 2026-2028 роки [5]. Така інституційна практика може бути використана ширше для узгодження інфраструктурних рішень із потребами приватного сектору та уникнення ситуацій, коли інвестиційні пропозиції формуються без необхідної транспортної, енергетичної або соціальної інфраструктури.

Інвестиційна привабливість також залежить від довіри. Надання податкової пільги або доступу до окремого ресурсу не компенсує непрозорих процедур, непередбачуваності рішень чи слабкого захисту прав власності. OECD визначає

поліпшення регуляторного середовища, конкуренції, корпоративного управління та доступу до фінансування серед ключових передумов для зростання приватних інвестицій в Україні [4]. На регіональному рівні це означає необхідність стандартизації взаємодії з інвестором, відкритого доступу до несекретної інформації про активи та інфраструктуру, визначення відповідального органу або команди супроводу і скорочення часу проходження процедур у межах компетенції місцевої влади. Важливо, щоб такі правила були однаковими для різних інвесторів і не залежали від персональних домовленостей.

Отже, формування інвестиційної привабливості регіонів України є не разовою комунікаційною кампанією, а тривалим управлінським процесом. Запропонований контур стратегічного управління дозволяє пов'язати оцінювання ресурсів і ризиків, регіональні пріоритети, підготовку інвестиційних проєктів, їх просування та оцінювання фактичного економічного результату. У повоєнний період конкурентну перевагу отримуватимуть не лише регіони з кращим географічним положенням або більшою ресурсною базою, а передусім ті, що зможуть запропонувати інвестору підготовлений проєкт, зрозумілі правила взаємодії, необхідну інфраструктуру та передбачуваний супровід. Саме така здатність має розглядатися як один із практичних показників якості стратегічного управління економічним розвитком регіону.

Перелік використаних джерел

1. Ukraine - Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 - December 2025 / World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Washington, DC : World Bank, 2026. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395 (дата звернення: 11.09.2026).

2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695, зі змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF (дата звернення: 11.09.2026).

3. Kimura Y., Flood M. Attracting FDI in regions: Green and strategic opportunities. OECD Regional Development Papers. 2025. No. 122. 35 p. DOI: https://doi.org/10.1787/085c06a1-en.

4. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. 130 p. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en.

5. Реформа управління публічними інвестиціями: 70% областей та громад затвердили або розробляють середньострокові плани / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/e342c3d0-f141-42a3-a219-0b9700f00965 (дата звернення: 11.09.2026).

УДК 005.334

Калінін Олександр Володимирович
д.е.н., професор
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Трансформація бізнес-середовища супроводжується поєднанням воєнних, енергетичних, фінансових, кадрових, технологічних і логістичних загроз, які взаємно посилюють одна одну. За даними Національного банку України, у березні 2026 р. індекс очікувань ділової активності підприємств зріс до 52,7 порівняно з 45,9 у лютому, однак стримуючими чинниками залишалися обстріли критичної інфраструктури, інфляційні очікування та дефіцит кваліфікованих кадрів [1]. За таких умов антикризове управління має виходити за межі ситуативного реагування і бути вбудованим у систему стратегічного розвитку підприємства.

У науковій літературі антикризове управління пов'язується з раннім виявленням загроз, сценарним плануванням, гнучкістю ресурсів і здатністю до трансформації. Н. Кара, З. Атаманчук і В. Курицький виокремлюють сценарії розвитку подій, системи раннього попередження, оптимізацію витрат та підготовку персоналу [2, с. 197-208]. M. Hosen і C. Y. Liew пов'язують якість кризових рішень із компетентностями керівників, організаційною культурою та стратегічною рамкою реагування [3], а C. Zhou, Y. Huang і R. Liu акцентують на відповідності між динамічними спроможностями та типом кризової реакції [4].

Мета дослідження - обґрунтувати систему стратегічних механізмів антикризового управління підприємством в умовах трансформації бізнес-середовища та визначити послідовність управлінських дій від раннього виявлення кризових сигналів до посткризової трансформації.

Стратегічне антикризове управління доцільно трактувати як безперервний управлінський процес, що поєднує превентивну діагностику, підготовку альтернативних сценаріїв, оперативну стабілізацію критичних функцій та використання кризи як імпульсу для перегляду стратегічних припущень і бізнес-моделі. Його відмінність від традиційного реагування полягає в тому, що управлінський вплив починається до відкритого прояву кризи та продовжується після стабілізації.

Запропоновано формувати стратегічний механізм антикризового управління за п'ятьма взаємопов'язаними етапами: раннє виявлення кризових сигналів, стратегічна діагностика, вибір антикризової стратегії, стабілізація та посткризова трансформація, що поєднує превентивні, реактивні й трансформаційні інструменти в єдиному циклі (табл. 1).

Таблиця 1 - Стратегічний механізм антикризового управління підприємством

Етап	Зміст управлінських дій	Результат
1. Раннє виявлення	Моніторинг слабких сигналів, відхилень ключових показників, змін середовища та ланцюгів взаємозалежностей.	Карта кризових сигналів і тригерів.
2. Стратегічна діагностика	Оцінювання причин, масштабу, швидкості поширення кризи, критичних функцій, ліквідності та ресурсної вразливості.	Профіль кризи та пріоритети реагування.
3. Вибір стратегії	Порівняння сценаріїв: скорочення, стабілізація, переорієнтація, партнерство, інноваційна трансформація.	Обґрунтований антикризовий сценарій.
4. Стабілізація	Захист грошових потоків, критичних операцій, персоналу, постачання, клієнтської бази та комунікацій.	Відновлення керованості й безперервності.
5. Посткризова трансформація	Аудит рішень, перегляд бізнес-моделі, структури ресурсів, процедур і стратегічних припущень.	Зниження вразливості та нова траєкторія розвитку.

Джерело: сформовано автором на основі [2-4]

Перший етап має бути зосереджений на виявленні передумов кризи. Система раннього попередження повинна поєднувати фінансові та нефінансові індикатори: ліквідність, дебіторську заборгованість, маржинальність, концентрацію постачальників і клієнтів, плинність персоналу, тривалість операційних збоїв та відхилення від строків виконання замовлень. Доцільно встановлювати не лише порогові значення, а й комбінації сигналів, що свідчать про накопичення вразливості [2, с. 197-208].

Стратегічна діагностика має відокремити первинний шок від вторинних наслідків і визначити критичні функції підприємства. Вона повинна встановити, що саме порушено, якими каналами криза поширюється, який ресурс є найбільш дефіцитним і який часовий горизонт залишається до незворотних наслідків. Це дає змогу концентрувати обмежені ресурси на критичних вузлах бізнес-системи.

Вибір антикризової стратегії не повинен автоматично зводитися до скорочення витрат. Підприємство може застосовувати ресурсне стиснення, стабілізацію ключових операцій, переорієнтацію ринків, партнерську кооперацію або інноваційну трансформацію. C. Zhou, Y. Huang і R. Liu показують, що стійкість формується через різні конфігурації кризових реакцій та динамічних спроможностей, значущість яких змінюється на різних етапах кризи [4].

Стабілізаційний етап передбачає відновлення керованості й безперервності критичних процесів: захист грошових потоків, пріоритизацію платежів, диверсифікацію постачання, резервні операційні маршрути та єдиний контур кризових комунікацій. Водночас слід уникати рішень, що покращують

короткостроковий результат ціною втрати ключових компетентностей, клієнтів або технологічних можливостей.

Посткризова трансформація завершує цикл і формує основу наступного. Після відновлення операцій доцільно провести аудит рішень, виявити приховані вразливості та визначити, які тимчасові практики варто закріпити. Криза може стати підставою для перегляду структури витрат, ланцюгів створення цінності, партнерств, цифрової архітектури, системи компетентностей і портфеля продуктів. Такий підхід переводить кризову реакцію із захисної у трансформаційну площину [4].

Для безперервності антикризового управління доцільно закріпити відповідальність за моніторинг сигналів, періодичність перегляду сценаріїв та перелік управлінських тригерів. Ними можуть бути критичне скорочення ліквідного резерву, зростання залежності від одного постачальника, тривалі енергетичні збої, падіння портфеля замовлень або надмірна плинність ключового персоналу. Це перетворює антикризове управління на постійну стратегічну функцію.

Висновки. Стратегічне антикризове управління має поєднувати превентивні, стабілізаційні й трансформаційні механізми. Запропонована модель охоплює раннє виявлення сигналів, стратегічну діагностику, вибір антикризової стратегії, стабілізацію та посткризову трансформацію. Її особливістю є перенесення фокусу з реагування на сформовану кризу на управління вразливістю підприємства. Результативність визначається не лише швидкістю відновлення, а й здатністю зменшити структурні слабкості, зберегти стратегічні ресурси та сформувати нові можливості розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на побудову інтегральної системи раннього попередження з фінансовими, операційними, кадровими та ринковими індикаторами.

Перелік використаних джерел

1. Національний банк України. Бізнес суттєво поліпшив оцінки результатів своєї діяльності – підсумки опитування підприємств у березні. 01.04.2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-suttyevo-polipshiv-otsinki-rezultativ-svoyeyi-diyalnosti--pidsumki-opituvannya-pidpriyemstv-u-berezni (дата звернення: 19.09.2026).

2. Kara N. I., Atamanchuk Z., Kurytskyi V. Formation of mechanisms for anti-crisis management of enterprises: international economic features. Social Economics and Management. 2024. Vol. 8, No. 2. P. 197–208. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2024.02.197.

3. Hosen M., Liew C. Y. A new mechanism for crisis management success. Journal of Contingencies and Crisis Management. 2024. Vol. 32, No. 2. Article e12569. DOI: https://doi.org/10.1111/1468-5973.12569.

4. Zhou C., Huang Y., Liu R. Antecedent configurations of organizational resilience in a major crisis: A strategic fit perspective. Journal of Business Research. 2025. Vol. 200. Article 115646. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115646.

УДК 338.46:339.138

Каракича Каміла Сергіївна
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник: ***Расулова Алла Миколаївна***
кандидат економічних наук, доцент
Державний торговельно-економічний університет
(Україна)

ДИСТРИБУЦІЯ ПОСЛУГ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ ЧЕРЕЗ ГЛОБАЛЬНІ МАРКЕТПЛЕЙСИ

Цифровізація креативних індустрій змінила підходи до дистрибуції послуг. Якщо раніше фрілансер переважно залучав клієнтів через особисті контакти, рекомендації або соціальні мережі, то сьогодні глобальні цифрові маркетплейси дають змогу працювати без прив'язки до географії. Платформи Upwork і Fiverr поєднують міжнародний попит із пропозицією послуг у сфері дизайну, відеомонтажу, SMM, копірайтингу, ілюстрації, motion design та інших цифрових професій. Вони забезпечують пошук виконавця, демонстрацію портфоліо, комунікацію, оплату, контроль замовлення та формування рейтингу, тому фактично виступають повноцінним каналом дистрибуції креативних послуг.

Принципова особливість такого каналу полягає в тому, що фрілансер продає не лише результат роботи, а й власну цифрову представленість: профіль, портфоліо, опис послуг, ціну, відгуки та рейтинг. Отже, дистрибуція починається ще до моменту контакту із замовником – із того, наскільки зрозуміло та конкурентно упакована пропозиція.

Водночас Upwork і Fiverr використовують різні моделі взаємодії клієнтів та фрілансерів (табл. 1). На Upwork клієнт публікує проєкт, а фрілансери надсилають персоналізовані пропозиції. Такий формат орієнтований на професійний відбір виконавця та особливо придатний для складних або довгострокових проєктів. У 2025 році Upwork отримав $787,8 млн доходу та мав 785 тис. активних клієнтів, що демонструє масштаб сформованого глобального попиту [1]. Fiverr, навпаки, побудований навколо готових пропозицій – Gig, які створює сам фрілансер. Клієнт знаходить конкретну послугу та може замовити її без проведення окремого конкурсу пропозицій. У 2025 році платформа мала 3,1 млн активних покупців, а обсяг транзакцій на маркетплейсі становив $1,073 млрд [2; 3].

Отже, Upwork більше орієнтований на пошук спеціаліста для конкретного проєкту, тоді як Fiverr – на пошук конкретної послуги серед готових пропозицій. Відповідно, фрілансер повинен використовувати різні підходи до цифрової презентації своєї професійної пропозиції.

Для креативного фрілансера ця відмінність визначає стратегію позиціонування. На Upwork важливо продавати експертизу через релевантну пропозицію, тоді як на Fiverr – чітко сформулювати й візуально представити конкретний результат. Наприклад, відеомонтажер може спеціалізуватися на Reels

і TikTok, YouTube-відео, рекламних роликах, UGC або монтажі з субтитрами та анімацією. Чим точніше визначена спеціалізація, тим легше клієнту співвіднести власну потребу з пропозицією.

Таблиця 1 – Особливості організації продажів послуг на платформах Upwork та Fiverr

Критерій	Upwork	Fiverr
Модель дистрибуції	Клієнт формує проєкт, фрілансери подають пропозиції	Фрілансер створює готову пропозицію послуги
Роль фрілансера	Продати експертність і рішення під конкретний запит	«Упакувати» послугу як зрозумілий цифровий продукт
Основний інструмент	Профіль, портфоліо та персональна пропозиція	Gig, портфоліо, опис, рейтинг та відгуки
Формування ціни	Залежить від проєкту, ставки або домовленості	Переважно фіксована ціна або пакет послуг
Тип взаємодії	Підбір спеціаліста під конкретне завдання	Вибір конкретної послуги серед готових пропозицій
Особливість для креативного фрілансера	Необхідно переконати клієнта у відповідності своїх навичок його завданню	Необхідно зробити послугу зрозумілою та привабливою ще до контакту з клієнтом

Джерело: *складено автором на основі офіційних матеріалів Upwork та Fiverr щодо принципів роботи платформ і моделей взаємодії клієнтів та фрілансерів.*

Важливою особливістю маркетплейсів є алгоритмічна конкуренція. Видимість профілю залежить не лише від якості роботи, а й від таких показників, як релевантність запиту, рейтинг, кількість відгуків і виконаних замовлень, активність профілю, швидкість відповіді та рівень цін. Таким чином, глобальний маркетплейс одночасно розширює доступ до клієнтів і передає частину контролю над дистрибуцією платформі. Фрілансер отримує доступ до світового ринку, але конкурує вже не з локальними спеціалістами, а з виконавцями з різних країн.

Саме тому репутація стає окремим економічним ресурсом. Рейтинг, відгуки, кількість завершених проєктів і повторні замовлення формують цифровий сигнал довіри, який безпосередньо впливає на подальшу дистрибуцію послуг. Для нового фрілансера виникає замкнене коло: для отримання замовлень потрібна репутація, а для формування репутації необхідні перші замовлення. У результаті профіль на маркетплейсі виконує одночасно функції резюме, портфоліо, рекомендацій та вітрини послуг.

Доступ до глобального ринку має і фінансову ціну. Комісії маркетплейсів фактично є платою за доступ до сформованої аудиторії, інфраструктури платежів, системи пошуку та механізмів довіри. У Fiverr у 2025 році marketplace take rate становив 27,7%, а середні річні витрати одного покупця – $342 [2; 3]. Тому під час

формування вартості послуги фрілансер має враховувати не лише власні витрати й час роботи, а й вартість використання каналу дистрибуції.

Ще одна тенденція полягає у зміні самого попиту. Клієнти дедалі частіше шукають не окреме виконання технічного завдання, а комплексне вирішення проблеми: від розробки дизайну до його адаптації для соціальних мереж, створення відео та підготовки контенту. Паралельно прості стандартизовані послуги зазнають тиску з боку інструментів штучного інтелекту, що підвищує значення спеціалізації, творчої складової та комплексного сервісу [2; 3]. Отже, конкурентною перевагою стає не просто здатність виконати завдання, а можливість запропонувати клієнту цілісне рішення (табл. 2).

Таблиця 2 – Можливості та обмеження глобальних маркетплейсів у дистрибуції креативних послуг фпілансерів

Переваги	Обмеження
Доступ до міжнародної аудиторії	Висока глобальна конкуренція
Можливість працювати з іноземними клієнтами	Залежність від алгоритмів платформи
Скорочення витрат на самостійний пошук замовників	Комісії та додаткові платежі
Вбудована платіжна та комунікаційна інфраструктура	Залежність від правил маркетплейсу
Рейтинги та відгуки формують цифрову довіру	Складність старту без відгуків
Можливість демонструвати портфоліо	Необхідність постійно підтримувати профіль
Масштабування клієнтської бази	Ризик залежності від одного каналу продажів

Джерело: *створено автором.*

Отже, глобальні маркетплейси створюють для креативних фрілансерів доступ до міжнародного ринку та спрощують основні етапи реалізації послуг – від пошуку клієнта до отримання оплати. Водночас така модель передбачає залежність від правил, алгоритмів і комісій платформи, а також посилює конкуренцію між виконавцями з різних країн. Тому ефективність дистрибуції визначається не лише професійною якістю послуг, а й здатністю фрілансера чітко позиціонувати себе, формувати репутацію та адаптувати пропозицію до потреб міжнародного ринку. Upwork і Fiverr доцільно розглядати як окремі канали збуту, які можуть доповнювати власний бренд, соціальні мережі та прямі комунікації з клієнтами.

Перелік використаних джерел

1. Upwork. Upwork Reports Fourth Quarter and Full-Year 2025 Financial Results. 2026. URL: https://investors.upwork.com/news-releases/news-release-details/upwork-reports-fourth-quarter-and-full-year-2025-financial (дата звернення: 15.09.2026).

2. Fiverr International Ltd. Annual Report / 2025 Financial Results. 2026. URL: https://investors.fiverr.com/ (дата звернення: 15.09.2026).

3. U.S. Securities and Exchange Commission. Fiverr International Ltd. – Annual Report / 2025 results. 2026. URL: https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1762301/000117891326000858/zk2634486.htm (дата звернення: 15.09.2026).

4. Fiverr. Official marketplace and services platform. URL: https://www.fiverr.com/ (дата звернення: 15.09.2026).

5. Upwork. Official freelance marketplace. URL: https://www.upwork.com/ (дата звернення: 15.09.2026).

УДК 336.71:004.9

Карачарова Катерина Анатоліївна
кандидат економічних наук, доцент
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ВПЛИВОМ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

Цифровізація фінансових послуг поступово змінює зміст банківського менеджменту, оскільки технологічні рішення вже охоплюють платежі, кредитування, ідентифікацію клієнтів, внутрішній контроль, оцінювання ризиків і значну частину операційної роботи. У Стратегії розвитку фінансового сектору України, оновленій у 2025 році, цифровий розвиток пов'язано зі стійкістю фінансового сектору, доступністю послуг та наближенням до європейського фінансового простору [1]. Технологічна складова через це дедалі тісніше поєднується з фінансовим плануванням, організацією бізнес-процесів і розподілом відповідальності між підрозділами банку. Змінюється також характер управлінського контролю, оскільки частина операцій виконується без безпосередньої участі працівника, але залишається у сфері відповідальності банківської установи.

Найпомітніше цифрові зміни відобразилися на організації клієнтського обслуговування. Мобільні застосунки, дистанційна ідентифікація, електронні платежі та персоналізовані сервіси скоротили потребу у фізичному зверненні до відділення. Разом із зручністю для клієнта зросла залежність банківської послуги від безперервної роботи інформаційних систем, швидкості передавання даних і коректності взаємодії між різними цифровими сервісами. Одна банківська операція може послідовно проходити через мобільний застосунок, платіжну систему, внутрішню базу даних та зовнішній сервіс. Порушення на будь-якій ділянці такого ланцюга здатне вплинути на строк виконання операції, якість обслуговування та довіру клієнта. Тому організація цифрового сервісу поступово входить до кола завдань, які потребують постійної управлінської уваги.

Поширення відкритого банкінгу ще помітніше змінює усталені межі банківської діяльності. Нормативна база України передбачає обмін даними між банками та сторонніми надавачами платіжних послуг через програмні інтерфейси за згодою користувача [2]. Частина фінансових операцій у результаті виконується за участю зовнішніх компаній, а дані клієнта можуть використовуватися в межах ширшої цифрової екосистеми. Банку доводиться визначати порядок доступу до інформації, вимоги до технологічних партнерів, межі їх відповідальності та процедури контролю інтегрованих сервісів. Від якості таких рішень залежить не тільки зручність обслуговування, а й стабільність внутрішніх процесів.

Штучний інтелект та аналітика даних поступово включаються до процедур, які традиційно значною мірою спиралися на професійне судження працівника. Алгоритмічні моделі використовуються під час аналізу транзакцій, виявлення

шахрайських операцій, сегментації клієнтів, оцінювання кредитоспроможності та організації дистанційної підтримки. У матеріалах [3] зазначається поширення в банках ЄС штучного інтелекту, хмарних обчислень, великих даних, цифрових гаманців і біометричних технологій. Результат, отриманий за допомогою алгоритму, потребує зрозумілої процедури подальшої перевірки та використання. Якщо модель виявила нетипову транзакцію або сформувала оцінку позичальника, банк повинен визначити, хто перевіряє цей висновок, у яких випадках потрібне додаткове рішення працівника та як документується подальша дія. Значення має також якість даних, на яких побудовано модель, оскільки помилки у вихідній інформації безпосередньо впливають на отриманий результат.

Технологічна залежність змінює структуру операційного ризику банку. Хмарні сервіси, програмні платформи, зовнішні постачальники технологій і постійний обмін даними збільшують кількість взаємозалежних елементів, від яких залежить виконання операцій. У документах Базельського комітету цифровізація розглядається у зв'язку з операційними, стратегічними та репутаційними ризиками, а також із надійністю зовнішніх технологічних постачальників [4]. Управлінська робота охоплює резервування інформації, контроль доступу, процедури реагування на інциденти, перевірку відновлення систем і періодичний перегляд умов співпраці із зовнішніми сервісами. Частина технологічних рішень може зменшувати витрати або прискорювати операції, проте їх використання потребує оцінки можливих наслідків збою та часу, необхідного для відновлення роботи.

Помітно змінюється й інформаційна база банківського управління. Фінансова звітність характеризує результат за завершений період, тоді як цифрові системи дозволяють бачити операційну активність, навантаження на канали обслуговування, зміни у поведінці клієнтів та відхилення у виконанні внутрішніх процедур майже в поточному режимі. Цінність такого масиву визначається не його обсягом, а можливістю своєчасно виділити інформацію, пов'язану з конкретним рішенням. Надлишок показників без установлених меж відхилення і зрозумілого порядку реагування ускладнює роботу керівників. Тому управлінська аналітика потребує відбору показників відповідно до функцій підрозділу, рівня повноважень і характеру ризиків.

Зміни торкнулися й професійної підготовки банківських працівників. Фінансовому фахівцю дедалі частіше доводиться розуміти походження даних, принципи роботи цифрових продуктів та обмеження аналітичних моделей. Працівники ІТ-підрозділів, своєю чергою, мають враховувати фінансові наслідки технічних рішень, нормативні вимоги та специфіку банківських операцій. Через це зростає потреба у постійній взаємодії ризик-менеджменту, комплаєнсу, фінансових служб, інформаційних технологій і бізнес-підрозділів. Базельський комітет у 2026 році звернув увагу на практики управління ризиками інформаційно-комунікаційних технологій та їх зв'язок з операційною стійкістю банків [5].

Результативність цифрових змін можна характеризувати тривалістю проведення операцій, доступністю сервісів, частотою перерваних транзакцій, витратами на обслуговування, швидкістю реагування на інциденти та якістю

управлінської інформації. Отриманий фінансовий і операційний ефект варто зіставляти з витратами на розроблення, інтеграцію, технічну підтримку, захист даних та підготовку персоналу. Цифровізація в такому вимірі безпосередньо впливає на організацію банківських процесів, структуру ризиків, характер клієнтського обслуговування й порядок підготовки управлінських рішень. Банківський менеджмент поступово адаптується до середовища, у якому якість фінансового результату дедалі більше залежить від надійності технологічної основи та здатності банку керувати пов'язаними з нею змінами.

Перелік використаних джерел

1. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України: збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/onovlena-stratehiia-rozvytku-finansovoho-sektoru-ukrainy-zberezhennia-stabilnosti-zaluchennia-investytsii-ta-ievrointehratsiia

2. Відкритий банкінг / Національний банк України. Київ, 2025.

3. European Banking Authority. *Risk Assessment Report*. Paris: EBA, 2024.

4. Basel Committee on Banking Supervision. *Digitalisation of Finance*. Basel: Bank for International Settlements, 2024.

5. Basel Committee on Banking Supervision. *Information and Communication Technology (ICT) Risk Management: Range of Practices*. Basel: Bank for International Settlements, 2026.

УДК 332.14:336.02

Карпеко Надія Миколаївна
к.н. з держ. упр., доцент
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В ТРАНСФОРМАЦІЙНИЙ ПЕРІОД

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними трансформаційними процесами, що охоплюють економічну, соціальну, інституційну, фінансову та управлінську сфери. Повномасштабна війна, структурні зміни економіки, руйнування інфраструктури, переміщення населення та виробничих потужностей, необхідність відновлення територій і європейська інтеграція зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління регіональним розвитком. У цих умовах особливого значення набуває фінансовий механізм, який має забезпечувати не лише поточне функціонування територій, а й створювати фінансові передумови для їх відновлення та довгострокового розвитку [4, с.129].

Фінансовий механізм управління регіональним розвитком доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних форм, методів, інструментів і важелів формування, розподілу та використання фінансових ресурсів для реалізації стратегічних і оперативних цілей територій. Його основними складовими є бюджетне фінансування, податкове регулювання, міжбюджетні трансферти, фінансове вирівнювання, інвестиційне фінансування, міжнародна фінансова допомога, кредитні ресурси та державно-приватне партнерство.

Важливою характеристикою ефективності фінансового механізму є фінансова спроможність територій. Вона визначає можливості органів місцевого самоврядування забезпечувати публічні послуги та реалізовувати проєкти розвитку. Тому фінансова політика має бути спрямована не лише на перерозподіл ресурсів між бюджетами різних рівнів, а й на формування власної фінансової бази територій. У цьому контексті актуальним є підхід до формування механізму фінансового саморозвитку регіону як системи організації фінансових ресурсів і грошових потоків за участю державних, регіональних і муніципальних органів, суб'єктів господарювання та населення [1, с.597].

Важливим інструментом фінансового забезпечення регіонального розвитку залишаються міжбюджетні відносини, які забезпечують перерозподіл ресурсів та вирівнювання фінансових можливостей територій. Водночас надмірна залежність від трансфертів може послаблювати стимули до розширення власної доходної бази. Тому необхідним є оптимальне поєднання державної фінансової підтримки та мобілізації внутрішнього фінансово-економічного потенціалу територій. Пріоритет має надаватися фінансуванню заходів, спрямованих на подолання структурних диспропорцій, відновлення інфраструктури, розвиток людського капіталу та стимулювання економічної активності [5, с.107].

Особливого значення в трансформаційний період набуває інвестиційна складова фінансового механізму. Бюджетні ресурси доцільно поєднувати з приватними інвестиціями, грантовим фінансуванням, кредитними ресурсами міжнародних фінансових організацій та механізмами державно-приватного партнерства. Таке поєднання дає змогу збільшувати ресурсну базу регіонального розвитку та спрямовувати фінансування на відновлення інфраструктури, підтримку підприємництва, інноваційний розвиток, цифровізацію та створення нових робочих місць [3, с.].

Важливою умовою результативності фінансового механізму є його стратегічна узгодженість із державними, регіональними та місцевими документами стратегічного планування. Фінансові ресурси мають спрямовуватися передусім на реалізацію взаємопов'язаних інвестиційних проєктів, які відповідають визначеним стратегічним пріоритетам і мають чіткі показники результативності. Одночасно необхідно посилювати бюджетне планування, фінансовий контроль, прозорість використання коштів та цифровий моніторинг результатів.

Таким чином, модернізація фінансового механізму управління регіональним розвитком має передбачати перехід від переважно ресурсно-розподільчої до стратегічної моделі фінансового управління. Її основою повинні стати фінансова децентралізація, зміцнення власної доходної бази територій, удосконалення міжбюджетних відносин, стратегічне публічне інвестування та залучення приватних і міжнародних ресурсів [2, с.87].

Фінансовий механізм є одним із ключових інструментів управління регіональним розвитком у трансформаційний період. Його модернізація в Україні має здійснюватися з урахуванням воєнних викликів, процесів децентралізації, необхідності відновлення територій та європейської інтеграції. Основними напрямами вдосконалення доцільно визначити зміцнення фінансової спроможності регіонів і територіальних громад, розширення власної доходної бази, удосконалення міжбюджетних відносин, розвиток публічних інвестицій, залучення міжнародного та приватного фінансування, посилення прозорості й результативності використання бюджетних ресурсів. Перспективна модель фінансового управління регіональним розвитком має поєднувати фінансову самодостатність територій із державною підтримкою та стратегічною координацією ресурсів.

Перелік використаних джерел

1. Карпеко Н. Слободян О. Генеза та перспективи розвитку правового механізму інновацій публічного регулювання розвитку регіону в Україні. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління». Черкаси: НУЦЗ України, 2026. № 1 (24). С. 595-602. URL: https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/28714/1/Slobodyan.pdf

2. Машлій Г. І., Мосій О. В., Галущак О. Я., Галущак М. М. Теоретичні та практичні аспекти фінансового забезпечення регіонального розвитку. Економічний простір. 2024. № 190.

3. Польова О. Міжбюджетні відносини як інструмент механізму розвитку територіальних громад. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1373/1326

4. Помаза-Пономаренко А. Л. Механізм державного управління безпекою соціально-економічних систем регіонів. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 6. С. 128–131.

5. Смолінська С. Д., Овчиннікова Т. В. Фінансове забезпечення регіонального розвитку на сучасному етапі розвитку України. Молодий вчений. 2021. № 3 (91). С. 106–110.

УДК 338.24:351.824.1

Квашук О. В.
викладач вищої кваліфікаційної категорії,
викладач-методист,
ВСП Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу УНУ
м. Умань (Україна)

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ СТІЙКІСТЮ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РЕГІОНУ В ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Сучасний етап розвитку регіональних економічних систем характеризується високим рівнем турбулентності, зумовленим тривалими кризовими явищами, руйнуванням традиційних виробничо-логістичних ланцюгів та безпрецедентними безпековими викликами. У цих умовах критична інфраструктура (енергетичний сектор, транспортні мережі, системи водо- та газопостачання, телекомунікації) стає найбільш уразливою ланкою, від стабільного функціонування якої залежить не лише життєдіяльність населення, а й загальна економічна безпека та спроможність регіону до відновлення. Формування ефективної системи стратегічного управління економічною стійкістю об’єктів критичної інфраструктури в посткризовий період є першочерговим завданням як для органів державного управління, так і для місцевого самоврядування.

Додатково слід підкреслити, що трансформація управлінських підходів у посткризовий період вимагає відмови від застарілих лінійних моделей планування на користь концепції «гнучкої стійкості». Об'єкти критичної інфраструктури більше не можуть розглядатися як ізольовані технічні одиниці, оскільки вони глибоко інтегровані в єдину регіональну екосистему. Відповідно, будь-який локальний збій у фінансуванні чи роботі енергетичного або логістичного вузла миттєво запускає ефект доміно, завдаючи кумулятивних збитків усьому приватному сектору та знижуючи інвестиційну привабливість території. Саме тому розробка превентивних економічних механізмів захисту інфраструктурного потенціалу стає базовим фундаментом для довгострокового стратегічного планування та сталого розвитку галузевих систем [3, с. 47].

Питання забезпечення стійкості економічних систем та управління інфраструктурними проєктами досліджували багато вітчизняних та закордонних науковців, зокрема О. Амоша, В. Геєць, М. Корецький, а також іноземні фахівці у сфері інфраструктурного менеджменту (C. Folke, T. Elmqvist). Проте специфіка забезпечення саме економічної стійкості ОКІ на регіональному рівні в умовах посткризового відновлення, з урахуванням сучасних євроінтеграційних вимог та цифровізації, потребує додаткового переосмислення та деталізації.

Економічна стійкість критичної інфраструктури регіону – це її здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, швидко відновлювати базові параметри функціонування після деструктивних впливів, мінімізувати фінансові втрати та адаптуватися до мінливих умов ринкового та безпекового середовища [4, с. 15]. Посткризовий період вимагає переходу від реактивного управління

(ліквідації наслідків криз) до проактивного (стратегічного планування, диверсифікації та створення резервів).

Управління економічною стійкістю ОКІ на регіональному рівні має базуватися на інтеграції чотирьох ключових компонентів:

Фінансова спроможність – наявність диверсифікованих джерел фінансування (бюджетні кошти, приватні інвестиції, міжнародні гранти) для модернізації та капітального ремонту мереж.

Технологічна адаптивність – впровадження smart-технологій та автоматизованих систем моніторингу (наприклад, інтелектуальних енергомереж Smart Grid), що дозволяють локалізувати аварії та оптимізувати витрати ресурсів.

Організаційно-управлінська гнучкість – чітка координація дій між операторами інфраструктури, військово-цивільними адміністраціями та територіальними громадами.

Логістична диверсифікація – створення альтернативних маршрутів постачання сировини, палива та комплектуючих.

Особливе місце в системі управління посідає оцінка ризиків та вразливостей. Для паливно-енергетичного та житлово-комунального комплексів Карпатського єврорегіону загалом характерний високий рівень зношеності основних фондів, що посилює фінансові ризики операторів ринку. У посткризовий період покриття цих збитків виключно за рахунок тарифного регулювання є неможливим через низьку платоспроможність населення та бізнесу [1, с. 202].

Тому фінансово-економічний механізм стимулювання стійкості має включати інструменти державно-приватного партнерства. Залучення приватного капіталу в концесійні проєкти або укладання договорів про спільну діяльність дозволяє знизити навантаження на місцеві бюджети та забезпечити приплив інноваційних технологій.

Окрім цього, важливим кроком є формування регіонального фонду інфраструктурного ризику (резервного капіталу). Кошти цього фонду мають спрямовуватися виключно на превентивні заходи: капітальну термомодернізацію об'єктів, закупівлю альтернативних джерел генерації енергії, створення резервних вузлів зв’язку.

Цифровізація процесів управління також виступає каталізатором економічної стійкості [4, с. 19]. Створення цифрових двійників великих інфраструктурних об’єктів регіону дозволяє моделювати різні сценарії кризових ситуацій (наприклад, блекаути, техногенні аварії, стихійні лиха), оцінювати потенційні фінансові збитки у режимі реального часу та обирати найбільш економічно вигідні алгоритми відновлення.

Євроінтеграційний вектор розвитку України вимагає від операторів критичної інфраструктури гармонізації внутрішніх регламентів із Директивою ЄС 2022/2557 про стійкість критичних суб'єктів. Це передбачає регулярне проведення стрес-тестування економічних та операційних показників діяльності підприємств інфраструктури.

Таким чином, управління економічною стійкістю критичної інфраструктури регіону в посткризовий період має носити комплексний, випереджальний характер. Основними стратегічними орієнтирами для регіональних суспільних

систем мають стати: впровадження моделей державно-приватного партнерства для модернізації фондів, цифровізація процесів моніторингу та управління ризиками, створення фінансових резервних фондів на рівні територіальних громад та інтеграція в європейський безпековий інфраструктурний простір [1, с. 210]. Реалізація цих заходів дозволить суттєво знизити вразливість регіональної економіки до майбутніх екзогенних шоків.

У контексті стратегічного фінансування посткризового відновлення ключовим висновком дослідження є необхідність кардинального переформатування архітектури капітальних інвестицій в об'єкти критичної інфраструктури, де традиційне бюджетне дотування має бути замінене на багатовекторну модель мобілізації фінансових ресурсів [3, с. 51]. Стабільність функціонування ОКІ безпосередньо залежатиме від спроможності регіональних суспільних систем впроваджувати інноваційні фінансово-кредитні інструменти, такі як цільові інфраструктурні облігації місцевих позик, «зелені» бонди для фінансування альтернативної енергетики, а також залучення спеціалізованих фондів фінансового вирівнювання ЄС у межах євроінтеграційних програм. Фінансова стійкість операторів інфраструктури в довгостроковій перспективі повинна забезпечуватися не через деструктивне для населення підвищення тарифних ставок, а шляхом оптимізації операційних витрат на основі впровадження енергоефективних технологій, мінімізації трансакційних витрат та використання механізмів фінансового інжинірингу, зокрема синдикованого кредитування та змішаного фінансування. Створення багаторівневої системи фінансового резервування, що поєднує страхові пули приватних операторів, цільові кошти резервних фондів територіальних громад та державні гарантії, дозволить сформувати надійний фінансовий демпфер, здатний абсорбувати майбутні макроекономічні та безпекові шоки без загрози для операційної ліквідності підприємств критичного сектору [4, с. 22].

Перелік використаних джерел

1. Геєць В. М. Ендогенний розвиток як основа модернізації економіки України. Журнал європейської економіки. 2021. Т. 20, № 2. С. 195–215.

2. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 (дата звернення: 05.09.2026).

3. Ситник Г. П., Орел М. Г. Концептуальні підходи до забезпечення стійкості критичної інфраструктури держави. Публічне управління та адміністрування. 2023. № 4 (34). С. 45–53.

4. Шкарлет С. М. Формування економічної стійкості підприємств на засадах інноваційного розвитку. Економіка України. 2022. № 8. С. 12–24.

УДК 658.5:674

Кеба Дмитро Анатолійович
аспірант
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Филюк Галина Михайлівна
д.е.н., професор
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ОБМЕЖЕННЯ СИСТЕМИ ЯК ФАКТОР РОЗПОДІЛУ РЕСУРСІВ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЕРЕВООБРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічний розподіл ресурсів націлених на покращення бізнес-процесів передбачає вибір змін, здатних поліпшити економічний результат підприємства. Для деревообробного підприємства цей вибір пов'язаний з узгодженням матеріального потоку, потужностей виробництва і можливостей реалізації продукції. Поліпшення показників окремої операції саме по собі не визначає доцільності спрямування на неї коштів, праці чи управлінської уваги. Мета дослідження — обґрунтувати принцип визначення пріоритетів такого розподілу через встановлення системного обмеження та спільне оцінювання змін проходу, інвестицій і операційних витрат підприємства.

Конфлікт локальної та глобальної (системної) ефективності виникає, коли критерій оцінювання продуктивності процесу перетворюється на єдиний самодостатній критерій управлінського рішення. Зниження собівартості одиниці завдяки збільшенню випуску може супроводжуватися накопиченням незавершеного виробництва, якщо наступний процес не здатний обробити додатковий обсяг. За незмінної реалізації це означає додатковий зв'язаний капітал без покращення економічного результату. Ризик локальних оптимумів у системі оцінювання бізнес-процесів розглянуто у попередньому дослідженні автора [1, с. 38–39].

В той же час показники витрат, часу, якості та продуктивності зберігають діагностичне значення. Систематизація показників процесної результативності засвідчує необхідність узгодження різних вимірів оцінювання [2]. Тому проблема полягає у способі переходу від виявленого відхилення до економічої пріоритетності управлінської уваги та дій. Найвищі витрати або найнижча продуктивність окремого підрозділу ще не доводять, що саме його вдосконалення забезпечить найкращий економічний результат для підприємства в цілому. Локальні показники мають пояснювати стан процесів, а вибір об'єкту втручання — враховувати їхні причинні взаємозв'язки.

Теорія обмежень (ТОС) напряму пов'язує пріоритет управлінських дій із фактором, який фактично стримує досягнення цілі системи [3, с. 2–4]. Обмеження не тотожне будь-якому виробничому вузькому місцю: дефіцит потужності окремої операції набуває системного значення лише тоді, коли обмежує загальний

результат підприємства. При недостатньому попиті розширення виробничої потужностей не збільшує реалізацію. Отже, спрямуванню ресурсів має передувати оцінка та підтвердження того, що встановлений фактор справді визначає межу економічного результату системи.

У деревообробці ця логіка потребує врахування конкретного маршруту перетворення сировини. Залежно від спеціалізації підприємства він може охоплювати підготовку деревини, сушіння, механічне оброблення та складання виробів. Відмінності тривалості операцій, вимоги до якості матеріалу й узгодженість передачі напівфабрикатів впливають на використання спроможності наступних ланок. Тому об'єктом пріоритетного вдосконалення може бути і допоміжний процес: наприклад, технічне обслуговування, якщо його недоліки спричиняють втрату часу ресурсу, що обмежує потік. Важливо відмітити: функціональна належність процесу не визначає його системної критичності.

Пропонується визначати пріоритети за послідовністю: ціль підприємства — процесна архітектура — діагностика та визначення обмеження — альтернативи втручання — оцінювання економічних наслідків. Відповідно до п'яти фокусуючих кроків TOC (Five Focusing Steps) спочатку розглядають максимально ефективне використання наявної потужності обмеження та підпорядкування роботи інших процесів із нею, а далі — її розширення [3, с. 3–5]. Це не означає обов'язкового фінансування лише тієї операції, де виявлено обмеження: ресурси можуть спрямовуватися на процеси, що забезпечують її продуктивну роботу.

Економічне порівняння альтернатив здійснюється у системі T–I–OE [4]. Прохід (T) визначається як дохід від реалізації за вирахуванням повністю змінних витрат; інвестиції (I) охоплюють кошти, зв'язані в запасах, незавершеному виробництві, обладнанні та інших релевантних активах; операційні витрати (OE) характеризують витрати на функціонування системи. Спільне оцінювання змін цих величин дозволяє пов'язати втручання з прибутком і віддачею вкладених коштів. Приріст проходу потребує зіставлення з додатковими операційними витратами та інвестиціями. Реальне скорочення OE або вивільнення I також може поліпшити економічний результат за незмінного T; такі альтернативи не слід відхиляти лише через відсутність приросту продажів. Для зіставлення альтернатив зміни T та OE визначають за однаковий період, а потребу в I — за узгодженою базою оцінювання активів. Зміна прибутку в цій системі дорівнює різниці між змінами проходу й операційних витрат. При цьому OE не включають повністю змінні витрати, уже вирахувані під час визначення T, щоб уникнути подвійного рахунку.

Розглянемо умовну ситуацію, у якій сушіння підтверджено як системне обмеження, наявні незадоволений попит і достатня спроможність наступних операцій. Збільшення випуску попередньої ланки може лише наростити запас перед сушінням (приріст I). Натомість усунення причин простою сушильного обладнання створює можливість збільшити реалізований обсяг і прохід. Однак перевага другого рішення встановлюється після врахування вартості обслуговування, додаткових витрат та потреби у вкладеннях. Цей приклад ілюструє причинну логіку вибору, а не результат емпіричного оцінювання підприємства.

Стратегічне значення запропонованого принципу полягає в узгодженні вкладень із ціллю підприємства та очікуваною конфігурацією потоку. Існуюче обмеження не може залишатися незмінним орієнтиром після зміни попиту, асортименту або потужностей. Тому після втручання необхідно повторно перевіряти місце обмеження й економічний результат [3, с. 4–5]. Показник проходу на одиницю обмеження підходить для економічної оцінки рішень за стабільного внутрішнього обмеження; його недостатньо для обґрунтування довгострокових вкладень, що змінюють саму структуру системи.

Таким чином, пріоритет розподілу ресурсів на вдосконалення бізнес-процесів доцільно визначати через їхній вплив на обмеження системи та сукупні економічні наслідки втручання. Для деревообробного підприємства це означає оцінку змін у взаємозалежному потоці підготовки, оброблення й реалізації продукції з урахуванням вкладеного капіталу. TOC упорядковує використання локальних показників: від діагностики процесу до вибору і перевірки управлінського рішення. Авторське узагальнення полягає в розмежуванні діагностичної функції локальних показників, ролі обмеження у визначенні пріоритету та економічної перевірки вибраних змін в конфігурацію системи. Подальше дослідження буде конкретизувати цей принцип на даних підприємств деревообробної галузі та порівняти економічні наслідки альтернатив, обраних за локальними і системними критеріями.

Перелік використаних джерел

1. Кеба Д. А. Класифікація та оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства: підхід теорії обмежень. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2026. № 3 (60). С. 34–41. DOI: 10.32782/2519-884X-2026-60-4.

2. Van Looy A., Shafagatova A. Business process performance measurement: a structured literature review of indicators, measures and metrics. SpringerPlus. 2016. Vol. 5. Art. 1797. DOI: 10.1186/s40064-016-3498-1.

3. Goldratt E. M. The 5 Focusing Steps of the Theory of Constraints. North River Press, 1990 (revised 2018). 6 p. URL: https://northriverpress.com/wp-content/uploads/2018/01/Free-download-5FS.pdf (дата звернення: 20.09.2026).

4. Corbett T. Throughput Accounting: TOC’s Management Accounting System. North River Press, 1998.

УДК 004:339

Кінаш Ірина Петрівна
д.е.н., професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

СТРАХУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ НАФТОГАЗОВОГО КОМПЛЕКСУ

Актуальність дослідження страхування персоналу як інструменту зміцнення безпеки підприємств нафтогазового комплексу зумовлена високим рівнем професійних ризиків, пов'язаних із небезпечними умовами праці, експлуатацією складного технологічного обладнання та ймовірністю виникнення аварійних ситуацій.

Матеріали досліджень свідчать про те, що на підприємствах групи НАК «Нафтогаз України» страхування персоналу реалізується переважно у формі добровільного медичного. На відміну від формально обов'язкових систем, вітчизняна модель характеризується поєднанням страхових механізмів із внутрішніми програмами підтримки здоров'я, що забезпечує гнучкість управління виробничими ризиками, але водночас зумовлює нерівномірність охоплення персоналу. Порівняння систем страхування персоналу**: НАК «Нафтогаз України»,** британсько-нідерландської транснаціональної енергетичної компанії «Shell» та **британської транснаціональної енергетичної корпорації «**British Petroleum**» дозволило встановити значне відставання державної компанії України від компаній з іноземними інвестиціями за цілим спектром параметрів** (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняльна таблиця страхування персоналу окремих компаній

Критерій	НАК «Нафтогаз України»	«Shell»	«British Petroleum»
Модель страхування	Переважно корпоративна (добровільна)	Глобальна стандартизована (HSE + benefits)	Глобальна інтегрована (HSE + wellbeing)
Основний інструмент	Добровільне медичне страхування (ДМС)	Комплексні страхові пакети (health + life + disability)	Комплексні пакети (health + life + accident)
Охоплення персоналу	60–80%	90–100%	90–100%
Виробничий персонал	Підвищене покриття (70–90%)	Повне покриття (обов'язкове)	Повне покриття (обов'язкове)
Персонал, який працює вахтовим методом	Обмежено (залежить від підрозділу)	Розширене страхування + евакуація	Розширене страхування + евакуація
Страхування життя	Часткове	Обов'язкове для більшості працівників	Обов'язкове

Страхування від нещасних випадків	Вибірково	Повністю інтегроване	Повністю інтегроване
Психологічна підтримка	Обмежена	Розвинені програми благополуччя	Розвинені програми благополуччя
Зв'язок із системою безпеки	Частковий	Повна інтеграція	Повна інтеграція
Фінансування	За рахунок компанії (частково)	Повністю корпоративне	Повністю корпоративне
Прозорість даних	Обмежена	Висока (звітність ESG)	Висока (звітність ESG)

Джерело: [*1*]

При цьому, основна відмінність полягає саме у прозорості. Так, якщо міжнародні компанії функціонують повністю прозоро, в тому числі й у сфері виробничої безпеки, публікуючи ESG (Environmental, Social, Governance) звітність [2], то українська державна компанія значно обмежує перелік інформації, що може бути доступною зацікавленим особам. І в даному аспекті варто відзначити, що аналогічна ситуація мала місце й до початку повномасштабного вторгнення, тобто саме такою є практика управління.

В наведеному контексті варто відзначити, що В Україні відбувається перехід від добровільного до обов'язкового розкриття нефінансових даних, хоча нормативно-правове поле такої звітності перебуває на етапі формування та адаптації до міжнародних стандартів. Кабінет Міністрів України у 2024 р. схвалив «Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року» та ухвалена «Стратегія запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку [3]. Це означає, що з 2026 року: підприємства групи «Нафтогаз», середня чисельність працівників яких понад 500 осіб будуть вести таку звітність, що дасть змогу краще розуміти ситуацію із страхуванням на підприємствах.

Таким чином, страхування персоналу сприятиме зниженню соціальних і фінансових ризиків підприємств нафтогазового комплексу, забезпечуватиме додатковий соціальний захист працівників та підвищуватиме стійкість підприємств до потенційних загроз.

Список використаних джерел

1. Shell Global. Reporting standards and ESG ratings. 2026. URL : https://www.shell.com/sustainability/reporting-centre/reporting-standards-and-esg-ratings.html

2. ESG Datasheet 2025. 2026, March. URL : https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/sustainability/group-reports/bp-esg-datasheet-2025.pdf

3. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.10.2024 No 1015-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text

УДК 330.322:005.21(477)

Кісельов Олексій Олександрович
генеральний директор ТОВ «КАНЗАС»

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ МОБІЛІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОГО ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ У ВІДНОВЛЕННІ ГАЛУЗЕВИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ

Масштаб завданої Україні шкоди та обсяг потреб у відновленні зумовлюють необхідність переходу від окремих інвестиційних ініціатив до системної мобілізації зовнішнього приватного капіталу. За даними п'ятої швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення України (RDNA5), станом на 31 грудня 2025 р. сукупний обсяг потреб у відбудові та відновленні протягом наступного десятиліття становив майже 588 млрд дол. США, що утричі перевищував оцінений номінальний ВВП України за 2025 р. У структурі довгострокових потреб найбільші обсяги припадали на транспорт – понад 96 млрд дол. США, енергетику – майже 91 млрд дол. США, житловий сектор – майже 90 млрд дол. США, торгівлю та промисловість – понад 63 млрд дол. США, сільське господарство – понад 55 млрд дол. США [1]. За таких умов бюджетне фінансування та міжнародна допомога не можуть самостійно забезпечити весь необхідний обсяг ресурсів, що підвищує роль приватного капіталу у фінансуванні відновлення.

Значний обсяг інвестиційних потреб, однак, не означає автоматичної зацікавленості приватного інвестора. Інвестиційне рішення залежить від співвідношення очікуваної дохідності та ризику, строків повернення вкладених коштів, передбачуваності регуляторного середовища і можливості виходу з проєкту. Тому стратегічне управління мобілізацією зовнішнього приватного капіталу має орієнтуватися не лише на збільшення обсягів його залучення, а передусім на узгодження суспільної значущості проєктів з їх економічною життєздатністю та прийнятним для інвестора рівнем ризику. Для України це особливо важливо, оскільки, за даними RDNA5, шкода, економічні втрати та потреби у відновленні залишаються сконцентрованими переважно у прифронтових областях і великих міських агломераціях [1], тоді як інвестиційні умови, стан інфраструктури, обсяг платоспроможного попиту та інституційна спроможність територій істотно різняться.

Стратегічні пріоритети мобілізації зовнішнього приватного капіталу слід визначати з урахуванням потреб у відновленні, однак не зводити їх лише до масштабів завданих руйнувань. Ключовими критеріями є функціональна роль відповідного об'єкта, галузі чи території у забезпеченні безперервності господарських процесів та очікуваний економічний ефект від інвестування. Економічний ефект може виявлятися у збільшенні зайнятості, внутрішнього попиту, податкових надходжень та експортного потенціалу, активізації суміжних виробництв і відновленні локальних ланцюгів створення вартості. Суспільну значущість проєкту при цьому слід співвідносити з його мультиплікативним

ефектом та роллю у відновленні відповідної галузевої або регіональної економічної системи.

Окремим критерієм залучення приватного капіталу є спроможність проєкту формувати грошовий потік, достатній для повернення вкладених коштів і забезпечення прийнятної для інвестора дохідності. За цим критерієм можна розмежовувати проєкти, здатні реалізовуватися переважно на ринкових засадах, та проєкти, інвестиційна привабливість яких потребує застосування механізмів публічної підтримки, співфінансування або розподілу ризиків. Відповідно до п. 1 ч. 1 ст. 3 Закону України «Про публічно-приватне партнерство» однією з ознак ППП є внесення приватним партнером інвестицій, а саме забезпечення ним повного або часткового фінансування, створення та/або будівництва і технічного обслуговування об'єкта ППП. Частина 1 ст. 8 цього Закону передбачає, що фінансування ППП здійснюється за рахунок фінансових ресурсів приватного партнера; ресурсів, запозичених у встановленому порядку; коштів державного та місцевих бюджетів, державних і комунальних підприємств, установ, організацій та господарських товариств публічного сектору; грантів для проєктів ППП; інших джерел, не заборонених законодавством [2]. Такий перелік створює правові передумови для поєднання різних джерел фінансування проєктів, суспільна значущість яких не завжди супроводжується достатньою комерційною привабливістю.

Під час визначення інвестиційних пріоритетів необхідно враховувати ризиковий профіль проєкту. Воєнні загрози доповнюються політичними, регуляторними, валютними, інфраструктурними та ринковими чинниками, інтенсивність яких залежить від території, галузі й характеристик конкретного проєкту. Результати такого оцінювання мають слугувати основою для вибору способів мінімізації та розподілу ризиків, а не обмежуватися фіксацією чинників, що стримують інвестиційну активність. А. Ю. Габрелян і К. В. Лагунов у межах ризик-орієнтованого управління економічною безпекою обґрунтовують перехід від агрегованого оцінювання до виявлення секторів, ринків, операцій і груп суб'єктів, у яких прихована економічна активність створює підвищені ризики, та добору пропорційних інструментів реагування [3, с. 705]. Застосування аналогічного підходу в інвестиційній сфері дає змогу диференціювати інструменти відповідно до особливостей конкретного проєкту.

На черговість реалізації інвестиційних проєктів істотно впливає ступінь їх готовності. Наявність техніко-економічного обґрунтування, визначеного правового режиму активів і земельних ділянок, необхідної дозвільної документації, обґрунтованої моделі доходів та відповідального публічного партнера визначає можливість переходу від заявленої потреби у відновленні до практичної реалізації проєкту. Оцінка має охоплювати й очікуваний територіальний ефект проєкту – його вплив на зайнятість, ділову активність, доходи місцевих бюджетів, доступність критично важливих послуг та скорочення просторових диспропорцій.

Відбір проєктів доцільно здійснювати послідовно: оцінювати їх стратегічну значущість, економічну життєздатність і рівень ризику, а після цього – потребу в публічній підтримці. Це дозволяє уникнути двох крайнощів: спрямування

ресурсів переважно у найбільш зруйновані сфери без належної оцінки економічної спроможності проєктів або, навпаки, концентрації приватного капіталу у найбільш прибуткових сегментах з обмеженим внеском у відновлення галузевих і регіональних економічних систем.

На галузевому рівні пріоритет мають сфери, де системна роль та значний інвестиційний дефіцит поєднуються зі спроможністю проєктів генерувати дохід і створювати мультиплікативний ефект. Насамперед це енергетична і транспортно-логістична інфраструктура, промислові та переробні виробництва, а також окремі сегменти житлово-комунальної й цифрової інфраструктури. Для суспільно значущих проєктів, які не забезпечують достатнього грошового потоку, залучення приватного капіталу потребує моделі розподілу витрат і ризиків, прийнятної для інвестора та сумісної із суспільною метою проєкту.

Галузеві пріоритети слід конкретизувати з урахуванням регіональних умов. У прифронтових і найбільш постраждалих регіонах першочерговими є відновлення критичної інфраструктури та базових виробничих потужностей, а також застосування інструментів зниження і розподілу воєнних ризиків. Великі індустріальні центри потребують передусім модернізації виробництв, підвищення надійності енергозабезпечення, розвитку логістики та поглиблення інтеграції у європейські ланцюги створення вартості. У регіонах із відносно нижчим рівнем безпекових ризиків, які приймають релоковані підприємства та внутрішньо переміщене населення, актуальним є розширення виробничої, житлової, транспортної та соціальної інфраструктури. У західних прикордонних областях додатковий потенціал пов’язаний із розвитком транспортно-логістичних вузлів, експортної інфраструктури та виробництв, інтегрованих у ринок ЄС. Регіональні пріоритети мають враховувати не лише масштаб руйнувань, а й економічний потенціал території та її майбутню роль у просторовій організації економіки України.

Під час відбору проєктів необхідно враховувати етапність відновлення. Проєкти, реалізація яких на початковому етапі потребує значного обсягу публічної підтримки, у міру відновлення базової інфраструктури, зниження безпекових ризиків та поліпшення інвестиційних умов можуть поступово переходити до переважно ринкової моделі фінансування. Тому місце проєкту в системі пріоритетів має переглядатися зі зміною безпекової ситуації, ринкового попиту, інституційної спроможності та готовності приватного сектору брати на себе відповідний ризик.

Галузевий і регіональний підходи можуть бути інтегровані у трирівневу систему пріоритетів мобілізації зовнішнього приватного капіталу. На національному рівні визначаються загальні цілі, обмеження та рамкові умови відновлення; на галузевому – сфери з найбільшим сукупним суспільним та економічним ефектом; на регіонально-проєктному – конкретні території й проєкти з урахуванням їх ризикового профілю, ступеня готовності, здатності генерувати дохід та очікуваного просторового ефекту. Результативність мобілізації зовнішнього приватного капіталу слід оцінювати передусім за його внеском у відновлення продуктивного потенціалу, підвищення стійкості та структурну модернізацію економіки, а обсяг залучених інвестицій розглядати як

один із показників результативності. На цій основі може формуватися економічний механізм, у межах якого інтереси держави, територіальних громад і приватних інвесторів узгоджуються через диференційований вибір форм та інструментів публічно-приватної інвестиційної взаємодії.

Перелік використаних джерел

1. Ukraine: Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025 / Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Washington, D.C. : World Bank Group, 2026. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022026094036395 (дата звернення: 18.09.2026).
2. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text (дата звернення: 18.09.2026).
3. Габрелян А. Ю., Лагунов К. В. Методичні засади оцінювання тіньової економіки в системі ризик-орієнтованого управління економічною безпекою. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2026. № 48. С. 705–721. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.48.habrelian-a.

УДК 004.8:339.138:316.77

Климчук Олександр Васильович
д.е.н., професор

Гречанюк Олександр Аркадійович
здобувач вищої освіти,
Національний університет біоресурсів і природокористування України (Україна)

ВПЛИВ НЕЙРОМАРКЕТИНГУ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ВИБІР СПОЖИВАЧА

У класичній економічній теорії споживач тривалий час розглядався як раціональний суб'єкт, здатний самостійно оцінювати доступні альтернативи та обирати найбільш вигідний товар або послугу. Такий підхід ґрунтувався на моделі *homo economicus*, відповідно до якої поведінка людини визначається прагненням до максимізації власної корисності. Однак розвиток психології, поведінкової економіки та нейроекономіки продемонстрував обмеженість цієї моделі. У процесі прийняття рішень на людину впливають емоції, соціальне середовище, контекст, когнітивні упередження, часові обмеження та несвідомі стимули

Важливе значення для переосмислення економічної поведінки мала теорія обмеженої раціональності, відповідно до якої люди не здатні обробляти весь обсяг доступної інформації та приймати рішення виключно на основі послідовного логічного аналізу. Під час вибору споживачі використовують евристики — спрощені когнітивні механізми, які дають змогу швидко орієнтуватися в складному інформаційному середовищі. Однак ці механізми можуть призводити до систематичних помилок і когнітивних упереджень, зокрема ефекту фреймінгу, упередження підтвердження, прив'язаності, втрат і вибору [1].

Подальші дослідження засвідчили, що рішення людини нерідко формуються під впливом автоматичних, емоційних і несвідомих процесів. У межах двосистемної моделі мислення виокремлюють швидку, інтуїтивну систему, яка функціонує майже автоматично, та повільну, аналітичну систему, що потребує значних когнітивних зусиль [1]. Емоційні реакції можуть виникати раніше, ніж людина усвідомлює причини власної поведінки. Це створює можливість для використання емоційних стимулів у комерційній комунікації.

Саме в цьому контексті сформувався нейромаркетинг — міждисциплінарна сфера, що поєднує маркетинг, психологію, нейробіологію, медицину, статистику та комп'ютерні науки. Його метою є вивчення реакцій споживача на товари, послуги, бренди й рекламні повідомлення за допомогою фізіологічних, біометричних і нейровізуалізаційних методів. Нейромаркетинг може допомагати пояснювати та прогнозувати споживчу поведінку, однак водночас ставить питання про допустимі межі впливу на особу та співвідношення комерційних інтересів із фундаментальними правами людини [2].

Нейромаркетингові технології можуть класифікуватися за різними критеріями. Один із підходів передбачає поділ технологій залежно від етапу прийняття споживчого рішення. До першої групи належать інструменти, які досліджують поведінку до моменту купівлі та дають змогу виявити фактори, що спонукають людину обрати певний товар. Другу групу становлять технології, які використовуються після придбання товару або перегляду рекламного повідомлення.

За об'єктом аналізу нейромаркетингові практики можна поділити на три категорії. Перша охоплює інструменти нейровізуалізації, які безпосередньо вимірюють активність окремих ділянок мозку. Друга категорія включає інструменти, що вимірюють мозкову активність опосередковано, через фізіологічні реакції організму. Третю категорію становлять технології, які досліджують біохімічні компоненти організму.

Окреме місце посідає штучний емоційний інтелект. Це напрям розвитку штучного інтелекту, спрямований на розпізнавання, інтерпретацію, моделювання та прогнозування людських емоцій. Системи такого типу можуть аналізувати вираз обличчя, інтонацію голосу, рухи очей, положення тіла, текстові повідомлення та інші поведінкові характеристики. На основі отриманих даних алгоритм намагається класифікувати емоційний стан людини й адаптувати подальшу комунікацію [3].

У маркетингу системи розпізнавання емоцій можуть використовуватися для оцінювання емоційної залученості споживача, перевірки ефективності реклами та прогнозування реакції на товар. Наприклад, відеоаналіз міміки здатен виявляти короткочасні або майже непомітні зміни виразу обличчя під час перегляду рекламного ролика. На основі таких даних маркетологи можуть змінювати колір, музику, візуальну композицію або текст реклами для підвищення її впливу.

Таким чином, сучасні алгоритми не обмежуються аналізом очевидної поведінки споживача. Вони намагаються реконструювати його емоційні реакції, передбачити мотивацію та визначити ймовірність конкретної дії. Це підвищує ефективність маркетингових кампаній, але водночас створює ризик перетворення емоційної та когнітивної інформації на інструмент комерційного контролю.

Вплив на поведінку споживача сам по собі не є незаконним або неетичним. Будь-яка реклама певною мірою спрямована на привернення уваги, формування інтересу та переконання особи придбати конкретний продукт. Проблема виникає тоді, коли комунікація виходить за межі відкритого переконання та перетворюється на приховане управління мотивацією.

Переконання передбачає надання особі інформації, аргументів і можливості самостійно оцінити пропозицію. Навіть якщо така комунікація є емоційною або дуже ефективною, вона не обов'язково порушує свободу вибору. Маніпуляція, навпаки, характеризується прихованим і цілеспрямованим впливом, за якого особа не усвідомлює чинників, що визначають її рішення, або не може легко їх ідентифікувати [4].

Ключова відмінність між переконанням і маніпуляцією полягає не лише у силі впливу, а й у способі його здійснення. Маніпулятивний вплив може формувати мотивацію споживача таким чином, що він втрачає здатність

раціонально контролювати власні мотиви. У такому разі бажання придбати товар виникає не через усвідомлену оцінку його властивостей, а через стимул, сконструйований для активації певної емоції, страху, прагнення до винагороди або соціального схвалення.

Особливо складною є ситуація, коли алгоритм здатен визначити індивідуальну вразливість споживача. Наприклад, система може встановити, що людина реагує на дефіцит, страх втрати, соціальне порівняння, образи безпеки або повідомлення про негайну винагороду. Надалі рекламна комунікація може персоналізуватися саме під цю вразливість. Формально така реклама може не містити неправдивої інформації, однак фактично вона використовує психологічні особливості конкретної людини для обмеження її здатності до незалежного рішення.

Ризик маніпуляції особливо високий щодо дітей, підлітків, людей із компульсивними розладами поведінки, осіб, які переживають стрес, економічні труднощі або емоційну нестабільність. Підлітки є вразливою групою через нерівномірний розвиток мозкових систем, що відповідають за контроль імпульсів і оцінювання винагороди. Підвищена чутливість до соціальних сигналів, схвалення та винагороди може полегшувати вплив персоналізованої реклами [5].

Важливо розмежовувати допустиме переконання та неправомірну маніпуляцію. Переконання може бути емоційним, персоналізованим і технологічно складним, але воно має залишати особі реальну можливість усвідомлено оцінити пропозицію. Маніпуляція ж зменшує здатність особи самостійно формувати мотиви, оскільки використовує приховані стимули, когнітивні упередження або вразливість, про яку людина може не знати.

Отже, розвиток нейромаркетингу та штучного інтелекту істотно змінює механізми формування споживчої поведінки. Сучасні технології дають змогу не лише аналізувати очевидні дії людини, а й виявляти її емоційні реакції, когнітивні упередження, фізіологічні показники та ймовірні мотиви. Це відкриває значні можливості для бізнесу, однак одночасно створює ризики прихованого впливу на автономію та свободу вибору.

Нейромаркетинг не можна автоматично ототожнювати з маніпуляцією. Використання емоційних або фізіологічних даних може бути правомірним, якщо воно здійснюється прозоро, пропорційно, на основі належної згоди та без експлуатації вразливості. Водночас персоналізований і прихований вплив, спрямований на зміну поведінки особи без її усвідомлення, може становити загрозу когнітивній свободі та людській гідності.

У зв’язку з цим доцільним є подальший розвиток концепції нейроправ. Такі права можуть бути закріплені як самостійні гарантії або інтегровані в уже наявні механізми захисту приватності, гідності, свободи думки та персональних даних. Ефективне регулювання має поєднувати ризик-орієнтований підхід, прозорість, людський контроль, обов’язкову оцінку впливу на права людини, захист вразливих груп і дієві механізми відповідальності. Лише за умови такого комплексного підходу розвиток нейромаркетингу та штучного інтелекту може відбуватися без перетворення споживача на об’єкт прихованого алгоритмічного управління.

Перелік використаних джерел

1. Kahneman D. *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

2. Sposini L. Impact of New Technologies on Economic Behavior and Consumer Freedom of Choice: from Neuromarketing to Neuro-Rights. *Journal of Digital Technologies and Law*. 2024. Vol. 2, No. 1. P. 74–100. DOI: 10.21202/jdtl.2024.5.

3. Moskvichova, O. (2026). Management Decision-Making in the System of Integrated Controlling of Marketing and Logistics at Enterprise Level: Information and Analytical Support. *Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Audit*, (1), 120-135. https://doi.org/10.31767/nasoa.1-2026.11.

4. Susser D., Roessler B., Nissenbaum H. Technology, Autonomy, and Manipulation. *Internet Policy Review*. 2019. Vol. 8, No. 2. DOI: 10.14763/2019.2.1410.

5. Steinberg L. A Social Neuroscience Perspective on Adolescent Risk-Taking. In: Biosocial Theories of Crime. London: Routledge, 2017. P. 435–463.

УДК: 338

Комаровський Андрій Андрійович
аспірант кафедри менеджменту організацій
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ ДО ОЦІНОЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ПЕРЕДУМОВА МІЖНАРОДНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ НЕРУХОМОСТІ

Розширення зовнішньоекономічної діяльності підприємств з оцінювання нерухомості залежить від здатності переконати міжнародного клієнта у професійності, незалежності та передбачуваності результату. Оціночна послуга має високий рівень інформаційної асиметрії, оскільки замовник не завжди може самостійно перевірити якість застосованих припущень, добір аналогів або обґрунтованість коригувань. Тому довіра постає важливим нематеріальним ресурсом стратегічного розвитку. Вона формується через компетентність, доброчесність, прозорість процедур і здатність підприємства відповідати за наданий висновок. Міжнародні етичні стандарти для глобального ринку нерухомості 2026 р. визначають принципи, що повинні підтримувати професійну поведінку учасників ринку в різних країнах [1]. Для підприємства дотримання таких принципів повинно бути включене до системи управління, а не обмежуватися особистими якостями окремого оцінювача. Внутрішні процедури мають забезпечувати незалежність фахівців, виявлення конфлікту інтересів, перевірку джерел даних, захист конфіденційної інформації та документування професійного судження. При такого роду умовах довіра стає відтворюваною характеристикою всієї організації й може підтримувати вихід на нові ринки.

Система управління довірою повинна охоплювати кілька взаємопов’язаних складових. Перша складова являється професійною та передбачає підтвердження компетентності фахівців, регулярне навчання, внутрішню спеціалізацію за видами нерухомості й перевірку складних завдань другим експертом. Друга складова пов’язана з процесом надання послуги. Замовник повинен отримувати зрозумілий опис мети оцінювання, обмежень, джерел інформації, ключових припущень і порядку комунікації. Третя складова охоплює етичний контроль і реагування на потенційні конфлікти інтересів. Правила поведінки RICS вимагають чесності, компетентності, якісного обслуговування та відповідального ставлення до професійних обов’язків [2]. Четверта складова стосується організаційної пам’яті. Підприємство повинно накопичувати рішення щодо складних випадків, типових помилок, претензій і способів їх усунення. IVSC у Професійних членських зобов’язаннях 2026 р. поєднує професійні навички, етику, освіту та безперервний розвиток оцінювачів [3]. На нашу думку, міжнародне розширення потребує єдиного стандарту внутрішньої якості, який застосовується незалежно від країни замовника та форми партнерства. Локальні особливості можуть змінювати склад

даних і нормативні вимоги, але не повинні послаблювати принципи незалежності та обґрунтованості.

Оцінювання довіри до оціночних послуг повинно спиратися на фактичні показники. Доцільно враховувати частку повторних замовлень, кількість міжнародних рекомендацій, дотримання строків, частоту суттєвих виправлень, результати внутрішнього контролю, обґрунтовані претензії та випадки конфлікту інтересів. Окремо потрібно оцінювати прозорість комунікації, зрозумілість звіту й здатність фахівця пояснити професійне судження. Mayer, Davis і Schoorman пов'язують довіру з оцінкою здібностей, доброзичливості та доброчесності сторони, якій довіряють [4]. У сфері оцінювання нерухомості основну роль відіграють здібності та доброчесність, але довгострокова співпраця також залежить від готовності враховувати законні інтереси клієнта без втрати незалежності. Підприємство повинно регулярно аналізувати причини зниження довіри й визначати коригувальні дії. Недостатня якість даних потребує нових інформаційних партнерств, різночитання звітів — удосконалення структури документа, а помилки у професійному судженні — посилення експертної перевірки.

Перелік використаних джерел

1. International Ethics Standards Coalition. International Ethics Standards: An Ethical Framework for the Global Property Market. 2026 edition. URL: https://ies-coalition.org/wp-content/uploads/2026/05/International_Ethics_Standards_15_April_2026_ENG.pdf.

2. Royal Institution of Chartered Surveyors. Rules of Conduct. Effective from 2 February 2022. London: RICS, 2022. URL: https://www.rics.org/profession-standards/rics-standards-and-guidance/conduct-competence/rules-of-conduct.

3. International Valuation Standards Council. Professional Membership Obligations. London: IVSC, 2026. URL: https://ivsc.org/wp-content/uploads/2026/02/Professional-Membership-Obligations-2026-PDF.pdf.

4. Mayer R. C., Davis J. H., Schoorman F. D. An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review. 1995. Vol. 20. No. 3. P. 709–734. DOI: 10.2307/258792.

УДК 338.47:656.2

Кондратюк Микола Валерійович
к.е.н., доцент
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ: ІНТЕГРАЦІЯ ЦИФРОВИХ, ІНВЕСТИЦІЙНИХ ТА ЛОГІСТИЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ

Залізничний транспорт є одним із ключових елементів економіки України який забезпечує переміщення вантажів, пасажирів, функціонування внутрішніх та міжнародних логістичних зв'язків, а також інтеграцію національної економіки до європейської транспортної системи. Водночас сучасні умови його функціонування характеризуються обмеженістю фінансових ресурсів, необхідністю технологічного оновлення інфраструктури, вибагливістю вимог споживачів транспортних послуг та посиленням інтеграційних процесів.

Проблематика стратегічного розвитку залізничного транспорту тривалий час посідає важливе місто у наукових працях автора. У попередніх дослідженнях було обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління залізничним транспортом України, посилення інвестиційного забезпечення та формування передумов для структурних змін у галузі [1, с. 250; 2, с. 80].

Зокрема, дослідження інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту України засвідчило наявність обмежень щодо використання власних фінансових можливостей та необхідність диверсифікації інструментів залучення інвестиційних ресурсів [1, с. 252].

На сучасному етапі зазначена проблема набуває комплексного характеру.

Зокрема, інвестиційні ресурси необхідно спрямовувати не ізольовано на окремі об'єкти чи види основних засобів, а відповідно до визначених стратегічних пріоритетів розвитку транспортної системи. Це передбачає взаємне узгодження інвестиційної, інноваційної, кадрової, цифрової та логістичної складових управління.

Важливою передумовою такого підходу є перехід від переважно функціонального до стратегічного управління змінами. У дослідженні щодо управління стратегічними змінами на підприємствах залізничного транспорту України запропоновано розглядати зміни за рівнями їх реалізації: корпоративним, діловим, функціональним та оперативним [2, с. 82].

Такий підхід створює основу для формування цілісної системи стратегічного управління, у межах якої рішення різного рівня повинні бути взаємопов'язаними та спрямованими на досягнення єдиних довгострокових цілей.

На погляд автора, сучасну модель стратегічного управління розвитком залізничного транспорту України доцільно формувати на основі чотирьох взаємопов'язаних пріоритетів: інвестиційного, цифрового, логістичного та організаційно-управлінського.

Перший пріоритет - інвестиційний. Стратегічні інвестиції повинні забезпечувати не лише відновлення фізично зношених об'єктів, а й створювати

основу для підвищення пропускної спроможності, якості транспортних послуг та ефективності використання ресурсів. Відповідно, критерієм вибору інвестиційних проєктів має бути не тільки обсяг необхідного фінансування, а передусім їх стратегічна результативність: вплив на конкурентоспроможність, логістичну доступність, скорочення витрат і формування майбутніх джерел доходу.

Другий пріоритет - цифровий. Цифровізація повинна розглядатися не як окремий технологічний напрям, а як інструмент трансформації всієї системи управління. Використання цифрових технологій створює можливості для підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, обробки інформації про транспортні потоки, прогнозування попиту, оптимізації використання рухомого складу та підвищення якості взаємодії з клієнтами.

Третій пріоритет - логістичний. Перспективи розвитку залізничного транспорту України необхідно розглядати у контексті трансформації міжнародних та регіональних ланцюгів постачання. У попередньому дослідженні за участю автора було акцентовано увагу на процесах інтеграції української логістичної системи та необхідності посилення її ролі у європейських логістичних коридорах [3, с. 15].

Це визначає потребу в переході від розгляду залізниці як окремого ланцюга транспортної галузі до сприйняття її як складової інтегрованої транспортно-логістичної системи.

Четвертий пріоритет - організаційно-управлінський. Стратегічна трансформація залізничного транспорту України потребує відповідних змін у системі управління. Це чітке розмежування стратегічних і оперативних функцій, підвищення відповідальності управлінських структур за результати, розвиток компетентностей персоналу та створення механізмів координації між окремими напрямами діяльності.

Таким чином, стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України доцільно розглядати як інтегровану систему, спрямовану на узгодження довгострокових цілей галузі з можливостями ресурсного забезпечення та змінами зовнішнього середовища. Її принциповою особливістю має стати взаємопов’язане використання інвестиційних, цифрових, логістичних та організаційних інструментів.

У висновку слід зазначити, що забезпечення довгострокового розвитку залізничного транспорту України потребує переходу до комплексної моделі стратегічного управління, у якій інвестиційні рішення, цифрова трансформація, розвиток логістичних зв’язків та організаційні зміни розглядаються як взаємопов’язані елементи єдиного процесу.

Практична реалізація такого підходу дозволить підвищити ефективність використання обмежених ресурсів, посилити конкурентоспроможність залізничного транспорту України та сформувати передумови його більш активної інтеграції до європейської транспортно-логістичної системи.

Перелік використаних джерел

1. Корінь М. В., Кондратюк М. В., Обруч Г. В. Інвестиційне забезпечення розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2018. № 62. С. 249–259. DOI: 10.18664/338.47:338.45.v0i62.133744.

2. Овчиннікова В. О., Зайцева І. Ю., Кондратюк М. В., Антонова І. О. Засади впровадження концепції управління стратегічними змінами на підприємствах залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. DOI: 10.18664/btie.75.281369.

3. Калініченко Л. Л., Кондратюк М. В., Багмут Л. С. Місце України в системі європейської логістики. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78–79. DOI: 10.18664/btie.78-79.282381.

УДК 336.1

Крамар Олег Михайлович
кандидат економічних наук, доцент кафедри
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ "МАУП»
(Україна)

Крамар Руслана Іванівна
доктор юридичних наук, професор
ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»
(Україна)

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Війна та конфлікти тісно пов'язані з виникненням фінансових проблем. Очевидно, що добре структурований механізм управління державними фінансами необхідний для реконструкції соціального захисту. Корупція є вирішальною перешкодою, яка обмежує ефективність управління державними фінансами. Завищена вартість бюджетів є результатом корупції, яка зменшує прагнення до зростання. Корупція відома як ключовий елемент, який може знизити ефективність державних інвестицій [1]. Варто підкреслити, що завищені військові бюджети та короткострокові гарантії казначейства є типовими наслідками корумпованого економічного середовища. Так само, показник фіскальної прозорості є важливим для стабілізації економіки після війни [2]. Аналогічно, якість інституцій відіграє незаперечну роль в ефективності державних фінансів [3]. Корупція підриває фіскальні результати, послаблюючи інституції та спричиняючи витік ресурсів і їх неправильний розподіл під час і після конфлікту.

Тим часом обсяг валового внутрішнього продукту (ВВП) охоплює державні доходи та витрати. Навіть незначне збільшення національного доходу має потенціал для суттєвого покращення функціонування державних фінансів. Фактори діють в економічних рамках, за яких збройний конфлікт докорінно змінює прозорість, механізми моніторингу та виживання економік, що стикаються зі складними викликами реконструкції традиційних структур управління державними фінансами.

Структура управління державними фінансами у постконфліктних та перехідних умовах демонструє різноманітний спектр сценаріїв у вибраній панелі країн: Хорватії, Грузії, Угорщині, Боснії та Герцеговині, Руанді та Україні. Включення Хорватії, Грузії, Угорщини, Боснії та Герцеговини та Руанди до цього аналізу ґрунтується на подібності їхнього досвіду збройного конфлікту, постконфліктної відбудови та зусиль щодо впровадження інституційних реформ, спрямованих на відновлення фіскальної стабільності. Хоча їхні географічні та історичні контексти відрізняються, ці країни мають схожі економічні характеристики, як країни з низьким середнім рівнем доходу, але швидкозростаючі або перехідні економіки. Вони належать до середнього

діапазону з точки зору розвитку інфраструктури та впровадження технологій, і вони суттєво залежать від міжнародної допомоги для післявоєнної та кризової відбудови. Важливо, що всі вони зазнали системної корупції, включаючи культурну корупцію, політичну корупцію серед еліт та бюрократичне прагнення до ренти. Це ті самі недоліки управління, які зараз спостерігаються в Україні. Ця відносність підвищує порівнянність панелі; як у доконфліктній, так і в постконфліктній фазах обставини в цих країнах відповідають поточним викликам воєнного часу та відновлення, з якими стикається Україна. Ця стратегія зіставлення підсилює достовірність даних та зміцнює аналітичну цілісність дослідження, надаючи йому можливість винести більш змістовні міжкраїнні уроки для повоєнного управління державними фінансами в Україні.

Повоєнний період надає критичну можливість оцінити ефективність антикорупційних механізмів у формуванні результатів управління державними фінансами. Це показує, що в Україні існує велика потреба в комплексній політиці, яка може подолати фіскальні виклики на попередній основі. З огляду на нещодавнє російське вторгнення, воно призвело до погіршення суспільних, соціально-економічних та політичних умов в Україні [4]. Глобальний ланцюг поставок, фінансові потоки та політичні альянси опинилися під серйозною загрозою через цю війну.

Фіскальна система перебуває під великим тиском через цю війну. Більше того, це може призвести до надмірного зростання культури військових витрат на глобальному рівні. Загалом, війна внесла делікатність глобалізації та підкреслила потребу в управлінні державними фінансами (УДФ), особливо в країнах після конфлікту.

Навіть після визначення критичного статусу прозорого фіскального механізму, експлуатація корупцією є постійною перешкодою для якісного управління державними фінансами . У той же час, післявоєнний сценарій вимагає комплексних реформ для цих країн. Тому існує велика потреба в управлінні якістю міжнародної цілеспрямованої допомоги та ефективністю витрат на реконструкцію. У таких контекстах такі інструменти, як Prozorro, мають вирішальне значення для відновлення фінансової довіри та зменшення шкоди від корупційної практики. Це також забезпечує інституційні трансформації та цифрову прозорість системи. З іншого боку, післявоєнні переходи, пов'язані з управлінням державних фінансів, базуються на обмежених даних, тому важко зробити точний висновок. Більше того, цей вплив часто опосередковується небезпечними факторами, такими як інфляція, ВВП, інституційний статус та потоки зовнішньої допомоги. Ці змінні переважно гарячі в післявоєнному середовищі.

Системи Prozorro має супроводжуватися цілеспрямованим навчанням та нарощуванням потенціалу на місцевому рівні, щоб забезпечити втілення цих інструментів у ефективні дії. Результати цього дослідження також свідчать про те, що іноземна допомога позитивно впливає на результати управління державними фінансами. Це узгоджується з висновками Динарського та ін., які наголошують на потенціалі реформ, що проводяться донорами, для покращення фіскальної прозорості у поєднанні з надійними умовами управління [5].

Політики в Україні повинні забезпечити, щоб підтримка донорів була обумовлена чітко визначеними результатами управління, щоб зовнішня допомога та належне управління підкріплювали одне одного в сталому циклі реформ та підтримки.

Інфляція підриває фіскальну стабільність та руйнує передбачуваність державних доходів. Цей результат служить додатковим попередженням для українських фіскальних органів щодо пріоритетності інфляційної нейтральності у післявоєнному фінансовому плануванні [6]. Стратегії зростання в Україні повинні доповнюватися покращенням управління.

Можна зробити висновок, що обмежена корупція та стабільні інституції є важливими для ефективного управління державними фінансами. Потрібно розробити механізм моніторингу місцевих закупівель на основі системи Prozorro для підвищення фіскальної прозорості витрат на муніципальному та обласному рівнях, зокрема на реконструкцію інфраструктури, а також зберегти бюджетну та операційну незалежність НАБУ (Національного антикорупційного бюро України) протягом перехідного періоду після надання допомоги, щоб забезпечити продовження ефективного функціонування агентства без політичного втручання після завершення підтримки донорів.

Перелік використаних джерел

1. Ю. В. Гончаров, М. В. Диха, В. Л. Вороніна, А. І. Мілька, Н. С. Клименчукова Прогнозування інноваційності економічного розвитку України у глобальному вимірі. *Науковий вісник НГУ. 2023. №1.* С. 174 – 181. DOI:https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-1/174

2. А. Андронікеану. Прозорість у державному управлінні як виклик для належного демократичного врядування. *Revista Administrație și Management Public*. 2021. № 36(1). С 149–164. DOI: https://doi.org/10.24818/AMP/2021.36-09

3. Масик, М., Бурик, З., Радченко, О., Радченко, О., Саєнко, В., Дзюрах, Ю. Критерії інституційної ефективності та якості врядування в контексті завдань сталого розвитку. *International Journal for Quality Research. 2023. №17(2).* С. 501–514. DOI:https://doi.org/10.24874/IJQR17.02-13

4. Кравцов, С., Оробець, К., Шишпанова, Н., Вовченко, О., Березовська-Чміль, О. Прогрес і виклики у боротьбі з корупцією в Україні. *Journal of Strategic Security. 2024. №17(2).* С. 28–43. DOI:https://doi.org/10.5038/1944-0472.17.2.2223

5. Динарскі, С., Пейдж, Л., & Скотт-Клейтон, Дж. Розділ 4 — Вартість навчання в коледжі, фінансова допомога та рішення студентів. *Handbook of the Economics of Education* . 2023. Т. 7. С. 227–285. DOI:https://doi.org/10.1016/bs.hesedu.2023.03.006

6. Д. Міхалєк. Інфляція та державні фінанси: огляд. *Public Sector Economics. 2023. № 47(4).* С. 413–430. DOI: https://doi.org/10.3326/pse.47.4.2

УДК 336.5:355.01

Крамаренко Катерина Миколаївна
к. е. н., доцент

Франчук Назар Юрійович
здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національна академія Національної гвардії України

КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СЕКТОРУ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ

Фінансове забезпечення сектору безпеки і оборони України потребує постійного узгодження обсягів необхідних ресурсів із фінансовими можливостями держави. На його стан впливають зміни бюджетних пріоритетів, економічна ситуація, обсяги державних видатків та залучення зовнішньої фінансової підтримки. За таких умов ризики можуть виникати як під час залучення необхідних ресурсів, так і на етапах їх розподілу та використання, що зумовлює необхідність своєчасної ідентифікації та оцінювання.

Закон України «Про національну безпеку України» (ст. 35) визначає фінансове забезпечення сектору безпеки і оборони окремою статтею та встановлює, що фінансування його складових здійснюється за рахунок і в межах коштів, визначених законом про Державний бюджет України на відповідний рік, а також з інших не заборонених законодавством джерел [1]. Таким чином, фінансове забезпечення безпосередньо пов'язане з бюджетними можливостями держави та іншими джерелами формування необхідних ресурсів.

Проблематика ресурсного забезпечення сектору безпеки і оборони вже є предметом вітчизняних досліджень. Зокрема, А. Лойшин досліджує зовнішні та внутрішні фактори впливу на систему ресурсного забезпечення сектору безпеки і оборони України та систематизує їх за політичним, економічним, соціально-культурним і технологічним напрямами, доповнюючи їх специфічними для військової сфери факторами. У дослідженні ідентифіковано 82 фактори зовнішнього та внутрішнього впливу та наголошено на необхідності їх подальшого оцінювання і ранжування за пріоритетністю [2]. Такий підхід є важливим для дослідження ризиків фінансового забезпечення, оскільки значна частина зазначених факторів безпосередньо або опосередковано впливає на формування та використання фінансових ресурсів.

У межах дослідження ризики фінансового забезпечення доцільно розглядати як можливість виникнення подій або впливу факторів, які можуть негативно позначитися на достатності, своєчасності, стабільності чи ефективності фінансування потреб сектору безпеки і оборони. При цьому ризик характеризує можливість виникнення негативної події та відповідних наслідків, а не їх фактичне настання.

Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 № 1062, ризик розглядається як можливість настання події, що може впливати на здатність

установи виконувати визначені завдання та досягати встановлених цілей [3]. Водночас постанова передбачає ідентифікацію ризиків за категоріями - зовнішні та внутрішні - та за видами, зокрема нормативно-правовими, операційно-технологічними, програмно-технічними, фінансово-господарськими та іншими [3].

Для цілей дослідження нормативний поділ на зовнішні та внутрішні ризики доцільно конкретизувати з урахуванням особливостей фінансового забезпечення сектору безпеки і оборони. До зовнішніх ризиків у цьому контексті можна віднести макроекономічні, фіскальні та ризики зовнішнього фінансування. Макроекономічні ризики пов'язані зі змінами інфляції, валютного курсу, економічної активності та доходної бази бюджету. Фіскальні ризики визначаються дефіцитом бюджету, борговим навантаженням та обмеженістю можливостей щодо збільшення державних видатків. Ризики зовнішнього фінансування пов'язані із залежністю держави від міжнародної фінансової підтримки. Окремо для умов функціонування сектору безпеки і оборони доцільно враховувати воєнні ризики, пов'язані зі зміною обсягів і структури потреб у фінансових ресурсах залежно від безпекової ситуації.

Актуальність управління фіскальними ризиками для України підтверджується підходами Міжнародного валютного фонду. У технічному звіті щодо України МВФ розглядає посилення середньострокового бюджетного планування та управління фіскальними ризиками як важливі складові вдосконалення системи управління державними фінансами [4].

До внутрішніх ризиків належать ризики, пов'язані з організацією планування, розподілу, використання та контролю фінансових ресурсів. У термінології постанови № 1062 їх прояв може охоплювати, зокрема, фінансово-господарські, операційно-технологічні та програмно-технічні ризики [3]. Для фінансового забезпечення сектору безпеки і оборони це може проявлятися в недоліках планування потреб, несвоєчасному проведенні фінансових операцій, недосконалості внутрішніх процедур контролю або недостатній узгодженості процесів планування та використання коштів. Окремо слід враховувати нормативно-правові ризики, пов'язані зі змінами законодавчих та регуляторних умов фінансового забезпечення.

Ризики фінансового забезпечення мають комплексний характер та можуть взаємно посилюватися. Погіршення макроекономічної ситуації здатне зменшувати доходи бюджету та одночасно збільшувати потребу в державному фінансуванні, тоді як воєнні ризики можуть спричиняти додаткові видатки та посилювати фіскальні обмеження. Нестабільність зовнішнього фінансування, своєю чергою, може ускладнювати управління бюджетним дефіцитом.

Оцінювання ризиків доцільно здійснювати за двома базовими характеристиками - ймовірністю виникнення ризикової події та потенційним впливом її наслідків на фінансове забезпечення. Такий підхід дає змогу визначати ризики, які потребують першочергової уваги. Залежно від характеру ризику та доступності інформації для оцінювання можуть використовуватися кількісні показники або експертні оцінки. Для бюджетних, фіскальних і макроекономічних

ризиків доцільно використовувати відкриті бюджетні та статистичні дані, тоді як для окремих внутрішніх ризиків можуть бути необхідними експертні оцінки.

Важливою умовою оцінювання є вибір показників, які характеризують вплив конкретного ризику на фінансове забезпечення. Для фіскальних ризиків можуть використовуватися дані про бюджетний дефіцит, державний борг і видатки бюджету; для макроекономічних - рівень інфляції, валютний курс та динаміка економічної активності; для ризиків зовнішнього фінансування - обсяги й строки надходження міжнародної фінансової підтримки. Для воєнних ризиків доцільно враховувати динаміку потреб у видатках сектору безпеки і оборони.

Результати оцінювання дають змогу не лише визначити рівень окремого ризику, а й встановити його пріоритетність. Поєднання ймовірності виникнення та потенційного впливу дозволяє зосередити увагу на ризиках із найбільш суттєвими можливими наслідками. Водночас їх оцінювання потребує періодичного перегляду з огляду на зміну економічних, бюджетних і безпекових умов.

Отже, ризики фінансового забезпечення сектору безпеки і оборони України формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів та відрізняються за джерелами виникнення і характером впливу. Застосування нормативного підходу до їх ідентифікації за категоріями та видами у поєднанні з аналізом факторів ресурсного забезпечення дає змогу систематизувати основні ризики та визначити напрями їх оцінювання. Подальше дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку окремих ризиків із використанням відкритих бюджетних і статистичних даних та встановлення їх пріоритетності з урахуванням імовірності виникнення і можливого впливу на виконання завдань сектору безпеки і оборони України.

Перелік використаних джерел

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення: 15.09.2026).

2. Лойшин А. Аналіз факторів впливу на систему ресурсного забезпечення сектору безпеки і оборони України. *Social Development and Security*. 2021. Vol. 11, No. 6. С. 74 - 97. DOI: 10.33445/sds.2021.11.6.6.

3. Про затвердження Основних засад функціонування внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 28 вересня 2011 р. № 1001 : Постанова Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 № 1062 : станом на 01.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1062-2018-%D0%BF#Text (дата звернення: 15.09.2026).

4. International Monetary Fund. Ukraine: Technical Assistance Report - Strengthening Budget Formulation and Fiscal Risk Management. *IMF Staff Country Reports*. 2019. No. 360. 47 p. DOI: 10.5089/9781513521695.002.

УДК 332.14:330.34

Кривуненко Максим Аркадійович
науково-педагогічний працівник, викладач
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ РЕГІОНУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний розвиток регіонів України відбувається під впливом комплексу економічних, соціальних, технологічних, екологічних та безпекових чинників. Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування регіональних соціально-економічних систем, посилила міжрегіональні диспропорції, зумовила руйнування частини виробничої та транспортної інфраструктури, активізувала міграційні процеси та сформувала додаткові обмеження для використання природних, фінансових, трудових і матеріальних ресурсів. За таких обставин проблема формування та ефективного використання ресурсного потенціалу регіонів набуває не лише економічного, а й стратегічного значення.

Ресурсний потенціал регіону доцільно розглядати не як просту сукупність ресурсів, наявних у межах певної території, а як систему можливостей щодо їх виявлення, мобілізації, поєднання та ефективного використання для досягнення визначених цілей розвитку. Такий підхід дає можливість враховувати не тільки фактично залучені ресурси, але й потенційні, резервні та невикористані можливості території. Потенціал охоплює можливості регіону, пов'язані з використанням матеріальних і нематеріальних ресурсів, а ефективність його функціонування залежить від організаційно-управлінських механізмів їх залучення [1]. Отже, сам факт наявності ресурсів ще не означає автоматичного формування економічних результатів: вирішальне значення має здатність регіональних суб'єктів перетворити ресурсні можливості на чинники розвитку.

У структурі ресурсного потенціалу можна виокремити природно-ресурсну, виробничу, фінансову, трудову, інноваційну, інформаційну, інфраструктурну та інституційну складові. Взаємодія між ними визначає здатність території забезпечувати економічне зростання, соціальну стабільність та екологічну збалансованість. Саме системний характер ресурсного потенціалу зумовлює необхідність комплексного підходу до його оцінювання та управління. Відокремлений розвиток одного компонента без відповідного розвитку інших може створювати дисбаланси та обмежувати загальну результативність регіональної економіки [1].

Слід закцентувати увагу на тому, що ресурсне забезпечення регіону формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх джерел. До матеріальних ресурсів належать природні ресурси, зокрема земельні, водні, біологічні, енергетичні та мінеральні, а також фінансові, технічні й виробничі ресурси [2]. Такий підхід особливо важливий для сучасної України, оскільки регіональний розвиток дедалі більше залежить від можливості поєднувати власні ресурси

території із зовнішніми джерелами фінансування, технологіями, інвестиціями, знаннями та людським капіталом.

Водночас обмеженість ресурсів зумовлює необхідність зміни підходів до їх використання. Традиційна модель, орієнтована переважно на максимальне залучення природних і матеріальних ресурсів у виробничий процес, не відповідає сучасним принципам сталого розвитку. Економічне зростання повинно супроводжуватися підвищенням ресурсо- та енергоефективності, скороченням негативного впливу на довкілля, повторним використанням матеріалів і формуванням замкнених виробничих циклів. У цьому контексті важливим є перехід від сприйняття відходів виключно як результату виробництва до їх розгляду як потенційного вторинного ресурсу [2].

Для України проблема ефективного використання ресурсного потенціалу додатково ускладнюється наслідками війни. Частина регіонів зазнала безпосереднього руйнування виробничої, енергетичної, транспортної та соціальної інфраструктури, тоді як інші території отримали додаткове навантаження внаслідок переміщення населення, підприємств та окремих видів економічної діяльності. У результаті відбувається структурна перебудова регіональних економік, а ресурсний потенціал окремих територій зазнає суттєвих змін.

У цих умовах важливо враховувати не тільки обсяг ресурсів, а й рівень їх доступності, мобільності, відновлюваності та здатність до швидкого залучення в економічний оборот. Саме тому стратегічне управління ресурсним потенціалом повинно передбачати постійний моніторинг його стану, визначення резервів, оцінювання ризиків та формування механізмів адаптації до змін зовнішнього середовища [1]. Такий підхід відповідає сучасній логіці регіонального управління, за якої стійкість території визначається не тільки наявними ресурсами, а й здатністю ефективно реагувати на кризові ситуації.

Важливою складовою ресурсного потенціалу в сучасних умовах стає інноваційний потенціал, який можна визначити як поєднання кадрових, науково-дослідницьких, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів, які використовуються для створення і впровадження інновацій [3]. Отже, інноваційний потенціал необхідно розглядати як механізм якісного перетворення інших ресурсів. Наприклад, наявність природних ресурсів сама по собі не забезпечує високої доданої вартості, якщо регіон не має технологій, кваліфікованих кадрів, фінансових можливостей та відповідної інфраструктури для їх ефективного використання.

Інноваційна складова набуває особливого значення для регіонів України в умовах післявоєнної трансформації. Відновлення інфраструктури та виробничих потужностей доцільно поєднувати з технологічною модернізацією, цифровізацією, енергоефективністю та створенням нових моделей виробництва. Це дозволить не просто відновити втрачені потужності, а сформувати якісно нову основу для регіонального економічного розвитку. На думку дослідників, саме інноваційний потенціал є одним із чинників конкурентоспроможності регіонів та їх здатності залучати додаткове фінансування [3].

Особливе значення у формуванні сталого ресурсного потенціалу має людський капітал. Кваліфіковані трудові ресурси забезпечують здатність підприємств адаптуватися до технологічних змін, упроваджувати інновації та формувати продукцію з високою доданою вартістю. Для українських регіонів це питання ускладнюється демографічними змінами, внутрішньою та зовнішньою міграцією, нерівномірністю розподілу трудових ресурсів. Тому стратегія сталого розвитку має передбачати не тільки залучення інвестицій у фізичну інфраструктуру, а й інвестиції в освіту, професійні компетентності, наукову діяльність та розвиток підприємницької ініціативи [3].

Забезпечення сталого розвитку регіонів потребує узгодження трьох базових компонентів: економічного, соціального та екологічного. Економічна складова передбачає формування конкурентоспроможної структури господарства, залучення інвестицій та підвищення продуктивності ресурсів. Соціальна складова пов'язана з якістю життя населення, зайнятістю, розвитком людського капіталу та доступністю базових послуг. Екологічна складова передбачає раціональне природокористування, збереження екосистем та зменшення негативного впливу господарської діяльності.

Дослідження сучасного стану регіонального розвитку України показує наявність значних територіальних диспропорцій. Регіони відрізняються за рівнем інфраструктурного забезпечення, зайнятості, економічної та інвестиційної активності, а повномасштабна війна посилила частину цих відмінностей. Водночас позитивну динаміку демонструють цифровізація, інновації, модернізація інфраструктури та сучасні інструменти територіального маркетингу у формуванні передумов сталого регіонального розвитку [4].

Перспективним напрямом використання ресурсного потенціалу є формування регіональних «точок зростання». Йдеться про концентрацію ресурсів на напрямах, здатних генерувати додатковий економічний, соціальний та інноваційний ефект. Такий підхід дозволяє уникнути розпорошення обмежених фінансових і матеріальних ресурсів та спрямувати їх на проєкти, які створюють мультиплікативний вплив на суміжні сфери економіки. Водночас визначення таких точок має здійснюватися на основі об'єктивного аналізу ресурсних переваг конкретного регіону [1].

Таким чином, ресурсний потенціал регіону слід розглядати як динамічну систему, яка постійно змінюється під впливом економічних, технологічних, соціальних, екологічних та безпекових факторів. На сучасному етапі для України особливо важливим є поєднання ресурсної, інноваційної та інституційної складових регіонального потенціалу. Регіональні стратегії в свою чергу мають враховувати специфіку кожної території, її конкурентні переваги, ресурсні обмеження та рівень безпекових ризиків.

Отже, ресурсний потенціал є фундаментальною основою сталого розвитку регіону, проте його наявність не гарантує автоматичного економічного зростання. У перспективі саме комплексне управління ресурсним потенціалом може стати одним із ключових інструментів зменшення регіональних диспропорцій, підвищення конкурентоспроможності територій та формування стійкої моделі соціально-економічного розвитку України.

Перелік використаних джерел

1. Вяткіна Т. Г. Сучасні передумови ефективного функціонування ресурсного потенціалу регіону. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. №39(2). С. 176–185. DOI: 10.24025/2306-4420.2.39.2015.84478.

2. Дзюбинська О. В. Ресурсний потенціал регіону та його характеристика. *Економічний простір*. 2020. №155. С. 36–39. DOI: 10.32782/2224-6282/155-7.

3. Благун С. І., Івасишин М. О., Пониполяк І. Ю. Інноваційна складова потенціалу розвитку регіонів України. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-74-12.

4. Зибарева О. В., Підгірна В. Н. Проблеми та перспективи сталого розвитку регіонів України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Т. 11, № 1. С. 153–157. DOI: 10.36887/2415-8453-2026-1-28.

УДК 331.5:332.12:338.246.8(477)

Кривуненко Максим Аркадійович
науково-педагогічний працівник, викладач
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна спричинила не лише масштабні фізичні руйнування виробничої, соціальної та транспортної інфраструктури України, а й суттєві втрати людського потенціалу. Для регіонів України наслідки війни мають неоднаковий характер: вони проявляються у скороченні чисельності населення, вимушеній міграції, втраті трудових ресурсів, погіршенні стану здоров'я, руйнуванні освітньої інфраструктури, зміні структури зайнятості та посиленні територіальних диспропорцій. У таких умовах людський капітал набуває значення не лише соціального чинника, а й стратегічного ресурсу відновлення та подальшого розвитку регіональної економіки.

Розглянемо людський капітал як сукупність сформованих і потенційних людських активів, що охоплюють фізичні, інтелектуальні, професійні та мотиваційні характеристики населення і визначають його продуктивні можливості в економічній діяльності [1]. Відповідно, людський капітал регіону не можна ототожнювати виключно з кількістю працездатного населення. Його якість визначається рівнем освіти та професійної підготовки, станом здоров'я, трудовою активністю, здатністю до набуття нових компетентностей, підприємницькою активністю та можливістю ефективно реалізувати набуті знання і навички на регіональному ринку праці. Такий підхід особливо важливий для повоєнного відновлення, оскільки відбудова фізичної інфраструктури сама по собі не забезпечує довгострокового економічного зростання без наявності відповідних людських ресурсів.

Дослідження регіонального людського капіталу України засвідчує наявність значної територіальної диференціації ще до початку повномасштабної війни. Регіони відрізнялися за чисельністю та якістю робочої сили, освітнім рівнем населення, демографічними характеристиками, станом здоров'я та можливостями зайнятості. Повномасштабна війна посилила ці відмінності, оскільки регіони перебувають у неоднакових умовах щодо масштабів руйнувань, інтенсивності міграційних процесів, безпекових ризиків і можливостей відновлення економічної активності [1]. Отже, стратегія відновлення людського капіталу не може бути однаковою для всіх областей і територіальних громад. Вона має враховувати специфіку демографічної структури, масштаби переміщення населення, стан локального ринку праці, освітній потенціал та безпекову ситуацію конкретного регіону.

Особливо гострою проблемою є демографічна складова людського капіталу. Війна посилила довготривалі негативні демографічні тенденції України, зокрема низьку народжуваність, високу смертність та зовнішню міграцію. За оцінкою Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, станом на липень 2024 р. на підконтрольній Україні території проживало близько 31,5 млн осіб. Водночас станом на 1 грудня 2024 р. близько 4,2 млн українців перебували під тимчасовим захистом або мали статус біженця в державах Європейського Союзу [2]. Така ситуація

безпосередньо впливає на майбутню пропозицію робочої сили, структуру населення та спроможність регіонів забезпечувати економічне відновлення.

Міграційні процеси мають для людського капіталу подвійний ефект. З одного боку, вони зменшують чисельність населення та можуть призводити до втрати частини кваліфікованої робочої сили. З іншого боку, перебування українців за кордоном супроводжується накопиченням нового професійного досвіду, мовних, цифрових та організаційних компетентностей. Тому завдання регіональної політики полягає не лише у стимулюванні повернення населення, а й у створенні умов для продуктивної реалізації людського капіталу незалежно від форми його територіальної мобільності. Важливими передумовами повернення та економічної інтеграції населення є безпека, наявність гідної роботи, доступність житла, якість освіти та медичних послуг, а також можливість професійної самореалізації [2].

У цьому контексті відновлення людського капіталу має розглядатися як комплексний процес. Важливим є поєднання державної політики у сферах освіти, науки, зайнятості, соціального захисту, професійної підготовки та розвитку підприємництва. Для регіонів це означає необхідність переходу від фрагментарного фінансування окремих соціальних програм до системного управління людським капіталом як одним із ключових ресурсів розвитку. Відновлення освітньої інфраструктури має супроводжуватися підвищенням якості освіти, розвитком професійної та безперервної освіти, оновленням компетентностей працівників відповідно до потреб регіональних економік та посиленням взаємодії закладів освіти з бізнесом [3].

Важливим напрямом є формування відповідності між структурою людського капіталу та перспективною економічною спеціалізацією регіонів. Пововоєнне відновлення потребуватиме не просто збільшення кількості зайнятих, а працівників із компетентностями, необхідними для модернізації промисловості, будівництва, енергетики, транспорту, цифрової економіки, сфери охорони здоров'я та інших секторів. Тому регіональні стратегії розвитку мають передбачати прогнозування потреби в кадрах, розвиток професійної орієнтації, перепідготовку та підвищення кваліфікації населення. Це дасть змогу узгодити освітню політику з потребами місцевих ринків праці.

Водночас людський капітал є чинником не лише економічного зростання, а й стійкості регіонів. Дослідження розвитку людського капіталу в умовах децентралізації показує, що міжрегіональні диспропорції у його формуванні пов'язані з відмінностями соціально-економічного розвитку, інституційної спроможності громад та можливостей залучення ресурсів [4]. Отже, децентралізація створює можливості для більш локального управління людським капіталом, оскільки територіальні громади можуть враховувати власні демографічні, економічні та соціальні особливості під час визначення пріоритетів розвитку.

Перспективним є перехід до моделі, за якої інвестиції в людський капітал розглядаються як інвестиції у майбутню економічну спроможність території. До таких інвестицій належать видатки на освіту, охорону здоров'я, професійну підготовку, цифровізацію, підтримку зайнятості, розвиток підприємництва, соціальну інклюзію та створення сприятливого середовища для самореалізації населення. На рівні територіальних громад інвестування у відтворення людського капіталу може формувати такі економічні ефекти як: підвищення якості

соціальних послуг, розширення податкової бази, посилення підприємницької активності та технологічної модернізації тощо [5].

Таким чином, стратегічне управління людським капіталом у повоєнний період доцільно здійснювати на трьох взаємопов'язаних рівнях. На національному рівні необхідно формувати сприятливі умови для демографічного відновлення, повернення та інтеграції населення, розвитку освіти, науки й системи охорони здоров'я. На регіональному рівні важливо узгоджувати розвиток людського капіталу зі структурною трансформацією економіки, інвестиційними пріоритетами та потребами регіональних ринків праці. На рівні територіальних громад необхідно забезпечувати адресне інвестування в освіту, здоров'я, зайнятість, цифрові компетентності, підприємництво та соціальну інфраструктуру.

Отже, людський капітал слід розглядати як один із базових стратегічних ресурсів повоєнного відновлення регіонів України. Його значення визначається тим, що саме люди забезпечують функціонування відновленої інфраструктури, створюють додану вартість, генерують інновації, започатковують підприємницькі проєкти та формують інституційну спроможність територій. У зв'язку з цим ефективність повоєнної відбудови має оцінюватися не лише за масштабами відновлених об'єктів, обсягами інвестицій чи темпами фізичної реконструкції, а й за здатністю регіонів зберігати, відновлювати та примножувати людський капітал. Пріоритетами регіональної політики мають стати підвищення якості освіти, розвиток професійних компетентностей, підтримка здоров'я населення, створення продуктивних робочих місць, сприяння підприємництву, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, створення умов для повернення українців з-за кордону та формування сприятливого середовища для професійної самореалізації. Саме комплексне поєднання цих напрямів створює передумови для переходу від простого фізичного відновлення територій до їх довгострокової економічної та соціальної трансформації.

Перелік використаних джерел

1. Антонюк В. П., Залознова Ю. С. Людський капітал регіонів України: проблеми відтворення в умовах гібридної та повномасштабної війни як загроза для повоєнного відновлення країни : монографія / за ред. Ю. С. Залознова. Київ , 2023. 175с.

2. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження. Стенограма доповіді на засіданні Президії. Вісник НАН України. 2025. № 4. С. 39–50. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/206177

3. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. Освітня аналітика України. 2023. № 2 (23). С. 21–33. DOI: 10.32987/2617-8532-2023-2-21-33.

4. Амеліна Н., Редько Н., Жижома М. Розвиток людського капіталу як чинник економічного зростання регіонів України в умовах децентралізації. Сталий розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 84–90. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-55-12.

5. Тимкович О. І. Економічні результати інвестування у відтворення людського капіталу територіальних громад. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2026. № 85. С. 249–255. DOI: 10.32782/2522-1205-2026-85-33.

УДК 339.56: 504.7:620.9(4-6EU)

Кудирко Людмила Петрівна
к.е.н., професор
Державний торговельно-економічний університет
(Україна)

ВПЛИВ МЕХАНІЗМУ CBAM НА ДЕКАРБОНІЗАЦІЮ ТА МІЖНАРОДНУ ТОРГІВЛЮ ЄС

Реалізація амбітної стратегії «Європейського зеленого курсу» та законодавчого пакету *Fit for 55* передбачає скорочення викидів парникових газів в ЄС щонайменше на 55% до 2030 року та досягнення повної кліматичної нейтральності до 2050 року. Проте посилення внутрішнього екологічного регулювання та зростання цін на викиди в межах Системи торгівлі викидами ЄС (*EU ETS*) створює ризик втрати конкурентоспроможності європейських підприємств [1]. Механізм транскордонного вуглецевого коригування (*Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM*) виступає революційним інструментом, покликаним поєднати кліматичні цілі із міжнародною торговельною політикою.

Окреслюючи функціональне призначення CBAM у кліматичній архітектурі ЄС, варто вказати на те, що цей інструмент виконує кілька важливих базових взаємопов'язаних функцій в рамках стратегії зеленого переходу. Мова йде, по-перше, про запобігання «витоку вуглецю». Це передбачає захист від переносу високовуглецевих виробництв за межі ЄС або заміщення внутрішньої продукції дешевшою, але імпортованою з країн із менш суворими екологічними стандартами. По-друге, пріорітетом є вирівнювання умов конкуренції. Створення рівних фінансових умов для внутрішніх виробників ЄС, які сплачують за викиди через EU ETS, та іноземних експортерів, які відтепер повинні купувати відповідну кількість сертифікатів CBAM. І третій аспект– це заміщення безкоштовних квот. Перехідний період CBAM підводить базу під поступове скасування безкоштовного розподілу квот ETS для вуглецевоємних галузей ЄС (цемент, залізо та сталь, алюміній, добрива, електроенергія, водень), що примушує європейський бізнес інвестувати в низьковуглецеві технології [2].

Попри те, що CBAM оцінюється як внутрішньоінтеграційний механізм, що діє в рамках економічного простору об’єднаної Європи, разом з тим він здійснює свій трансформаційний вплив і на треті країни та глобальні ланцюги вартостей[3]. Можна оцінювати вплив CBAM як своєрідний інструмент екологічної «м'якої сили» (*soft power*), виходячи за межі кордонів ЄС.

Адже сам механізм передбачає зарахування вуглецевих цін, вже сплачених у країні походження товару. Це мотивує торговельних партнерів ЄС впроваджувати власні системи торгівлі викидами або вуглецеві податки, щоб залишати податкові надходження у власних бюджетах, а не сплачувати їх до бюджету ЄС. Не можна не помітити, що він є райвером перебудови експортних стратегій держав та ї суб’єктів господарювання, що є партнерами європейських компаній**.** Компанії по всьому світу змушені впроваджувати системи верифікації

прямого та опосередкованого вуглецевого сліду (*Scope 1, 2 & 3*) та модифікувати енергетичний мікс та модернізувати технологічні процеси.

Впровадження CBAM попри очевидні переваги та значні позитивні зовнішні ефекти для супроводжується певними внутрішніми суперечностями та дилемами для самого ЄС. Зокрема, незважаючи на декларовану екологічну ефективність, CBAM несе в собі глибоку внутрішню суперечливість для економічної та геополітичної стійкості самого ЄС. По-перше, скасування безкоштовних квот ETS паралельно із введенням CBAM ставить під удар експортерів з ЄС на треті ринки. На внутрішньому ринку європейська продукція захищена митом, однак на зовнішніх ринках вона втрачає цінову конкурентоспроможність порівняно з виробниками з країн без вуглецевих обмежень. Також оплатне коригування імпорту базової сировини (сталі, алюмінію, добрив) призводить до здорожчання готової продукції всередині ЄС у складніших виробничих ланцюгах (автомобілебудування, машинобудування, будівництво), що підживлює внутрішню інфляцію та знижує конкурентоспроможність європейського сектору високої обробки. По-третє, CBAM створює суттєві геополітичні та торговельні ризики. Провідні глобальні партнери (зокрема США, Індія, Бразилія та країни Глобального Півдня) розглядають механізм як прихований протекціонізм та порушення норм СОТ, що загрожує ЄС дзеркальними торговельними обмеженнями та ускладненням міжнародних кліматичних переговорів.

Для України як країни-кандидата на вступ до ЄС та ключового сусіда повноцінне введення регуляторного етапу CBAM також становить значний виклик, оскільки український експорт до ЄС є традиційно вуглецевоємним (металургія, хімічна промисловість). Водночас це створює стимули для прискорення гармонізації українського кліматичного законодавства із нормами ЄС, залучення зеленого інвестування та грантового фінансування ЄС для повоєнної відбудови промисловості на засадах decarbonization-by-design.

Підводячи підсумки, зауважимо, що CBAM є не просто торговельно-митним бар'єром, а фундаментальним каталізатором глобального зеленого переходу. Поєднуючи економічні важелі з кліматичними цілями, ЄС створює прецедент формулювання нових правил міжнародної торгівлі, де вуглецевоємність товару стає такою ж критичною характеристикою, як його ціна чи якість. Успішна адаптація до вимог CBAM є ключовою умовою збереження конкурентоспроможності для усіх експортерів на ринок Європейського Союзу.

Перелік використаних джерел

1. Кудирко Л., Зубко Т. Стратегічні аспекти трансформації енергетичних ринків в умовах геополітичних викликів. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 134–140. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.134-140.

2. Taxation and Customs Union: Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM). *European Commission*. 2026. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/carbon-border-adjustment-mechanism_en (date of access: 13.09.2026).

3. Peng X. The Impact of EU Carbon Border Adjustment Mechanism: Perspective from Developed and Developing Countries. *BCP Business & Management*. 2022. Vol. 35. P. 335–340. DOI: https://doi.org/10.54691/bcpbm.v35i.3313.

УДК 005

Кудляк Віталій Ярославович
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка"

КЛІМАТИЧНА СТІЙКІСТЬ ТА ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Стратегічне управління на засадах сталого розвитку повинно враховувати вплив кліматичних змін на активи, ресурси, постачання та ринкові можливості підприємства. Підвищення температури, дефіцит води, екстремальні погодні явища, зміна енергетичних цін і посилення екологічних вимог створюють ризики, які мають довгостроковий характер. Водночас перехід до менш ресурсомістких моделей виробництва відкриває можливості для зниження витрат, модернізації технологій і доступу до відповідального фінансування. Тому кліматична стійкість та енергетична результативність повинні бути включені до стратегічних цілей підприємства. ISO 14001:2026 оновлює вимоги до системи екологічного управління та посилює орієнтацію на сучасні екологічні пріоритети, серед яких кліматична адаптація, ресурсна ефективність і постійне поліпшення екологічних результатів [1]. Кліматична стійкість означає здатність підприємства передбачати фізичні та перехідні ризики, адаптувати виробничі процеси й підтримувати виконання критичних функцій. Енергетична результативність відображає здатність досягати запланованого результату з меншим споживанням енергії та нижчою залежністю від нестабільних джерел. Поєднання цих напрямів формує практичне підґрунтя реалізації концепції сталого розвитку в системі стратегічного управління.

Першим етапом повинно бути визначення критичних залежностей підприємства від кліматичних і енергетичних чинників. Доцільно проаналізувати розташування основних активів, потребу у воді та енергії, стійкість постачальників, чутливість обладнання до температури, можливість заміни ресурсів і вплив перебоїв на клієнтів. Для кожної залежності встановлюються коротко-, середньо- та довгострокові ризики. Наступним кроком являється формування стратегічних цілей, зокрема скорочення енергоємності, збільшення частки відновлюваної енергії, модернізація обладнання, резервування критичних ресурсів і підвищення адаптивності інфраструктури. ISO 50001:2018 передбачає системний підхід до управління енергією через енергетичний аналіз, базові рівні, показники енергетичної результативності та постійне поліпшення [2]. Такий підхід дозволяє пов’язати стратегічні наміри з конкретними програмами інвестицій. Важливо, щоб інвестиційні рішення оцінювалися з урахуванням повного життєвого циклу обладнання, очікуваної економії, зміни вартості ресурсів та уникнених втрат від перебоїв. Разом із цим стратегія повинна визначати відповідальність керівництва, фінансової, виробничої, логістичної та

енергетичної складових. Без розподілу відповідальності кліматичні цілі залишаються декларативними й не впливають на повсякденне управління.

Контроль реалізації стратегії доцільно здійснювати через узгоджену систему показників. Вона повинна охоплювати споживання енергії на одиницю продукції, частку енергії з низьковуглецевих джерел, втрати через перебої, обсяг інвестицій у модернізацію, виконання адаптаційних заходів і фінансовий ефект від підвищення ресурсної ефективності. Європейські стандарти звітності зі сталого розвитку, затверджені Регламентом ЄС 2023/2772, передбачають розкриття політик, цілей, планів дій, енергоспоживання та кліматичних ризиків [3]. На нашу думку, такі вимоги доцільно використовувати не тільки для зовнішньої звітності, а й як основу внутрішнього стратегічного контролю. Керівництво повинно регулярно порівнювати фактичну динаміку з цільовою траєкторією та переглядати розподіл ресурсів. Відхилення можуть свідчити про недостатнє фінансування, слабку координацію, завищені цілі або появу нових зовнішніх умов.

Перелік використаних джерел

1. ISO. ISO 14001:2026 Environmental management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization, 2026. URL: https://www.iso.org/standard/14001.

2. ISO. ISO 50001:2018 Energy management systems — Requirements with guidance for use. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: https://www.iso.org/standard/69426.html.

3. Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards. Official Journal of the European Union. 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng.

УДК 336.64:351.86(477)

Куліш Діана Дмитрівна
Студентка 3 курсу, спеціальності Менеджмент
Національний університет "Києво-Могилянська академія" (Україна)

Кужелєв Михайло Олександрович
д.е.н., професор
Національний університет "Києво-Могилянська академія" (Україна)

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ DEFENSE-TECH КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

З початку повномасштабної війни сектор оборонних технологій в Україні системно зростав. За оцінками експертів, обсяг ринку сягнув близько 6,8 млрд дол. США — майже вшестеро більше, ніж у 2021 році. Кількість приватних оборонних компаній оцінюється приблизно у 1200 [1]. За даними AVentures Capital, у 2025 році сектор залучив понад 129 млн дол. США фінансування, а за останні три роки defense-tech зріс у 19 разів [2]. Водночас однією з головних проблем національної економічної системи залишається нестача капіталу [3].

Якщо на початку війни компанії значною мірою залежали від благодійної допомоги та державних закупівель, то згодом структура фінансування стала розширюватися, і поряд із грантами та державною підтримкою активніше залучалися приватні інвестиції, кредити та акселераційні програми. Однак одним із основних джерел фінансування галузі залишаються державні гранти. Так, Кластер оборонних технологій Brave1 надав понад 750 грантів на загальну суму 3,7 млрд грн [4]. Перевага грантів полягає у тому, що компанія-реципієнт не повинна віддавати частку бізнесу інвестору. Тому вони особливо корисні на ранніх етапах, але для подальшого масштабування грантів зазвичай недостатньо.

Окремої уваги заслуговують податкові стимули – режими "Дія.City" та "Defence City" дозволяють компаніям зменшувати податкове навантаження та спрямовувати зекономлені ресурси на розвиток. Defence City також дає змогу планувати інвестиції у виробництво та R&D на триваліший період [6]. Такі механізми не дають нового зовнішнього капіталу, але збільшують власні ресурси компанії.

Також важливу роль відіграють приватне та внутрішнє фінансування, які дають змогу залучати більше ресурсів. Оскільки банківське кредитування через конфіденційність інформації про виробництво є однією з проблем для defense-tech, приватний капітал є особливо важливим на етапі активного зростання. Ще одне джерело для українських компаній — програми ЄС. У 2026 році для українських компаній розширилися можливості участі в європейських оборонних програмах. European Defence Fund має бюджет 7,3 млрд євро на 2021–2027 роки, з яких близько 1 млрд євро передбачено на 2026 рік [7]. Перевагою таких програм є значні суми фінансування, але процес відбору триває довше. Тому вони більше

підходять компаніям, які вже планують масштабування або вихід на міжнародний ринок [8].

Отже, на основі розглянутих джерел можна виокремити два принципи стратегічної диверсифікації фінансування. Перший — врахування етапу розвитку компанії. На ранньому етапі доцільними є гранти; під час розвитку зростає роль власного прибутку, податкових пільг та приватних інвестицій, а для масштабування потрібні більші обсяги приватного, кредитного або міжнародного фінансування. Другий принцип — не залежати лише від одного джерела. Компанія, яка працює лише за рахунок державних грантів, стає вразливою у разі зміни бюджетної політики або державних пріоритетів. Поєднання державних, приватних, власних та міжнародних коштів допомагає зменшити цей ризик.

У результаті, ефективна фінансова стратегія defense-tech компанії полягає не в тому, щоб використовувати якомога більше джерел, а в тому, щоб правильно поєднувати їх залежно від етапу розвитку та поточних потреб. Такий підхід зменшує залежність від одного каналу та створює більше можливостей для подальшого масштабування українського defense-tech сектору.

Перелік використаних джерел

1. Consolidation and capital: The new era of Ukrainian defense tech. *Kyiv Independent*. URL: https://kyivindependent.com/from-garage-drones-to-nasdaq-has-ukraines-defense-tech-come-of-age/ (дата звернення: 11.09.2026).

2. Dealbook of Ukraine – 2026 edition. *AVentures Capital*. 2026. URL: https://www.slideshare.net/slideshow/dealbook-of-ukraine-2026-edition-aventures-capital/285455012#3 (дата звернення: 12.09.2026).

3. Нечипоренко А., Сулима М., Овчарук С., Леонтьєва М. (2025). Вплив інновацій на фінансову архітектуру національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. № 5(64). P. 397–412. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025. (дата звернення: 11.09.2026).

4. Про Brave1. *Brave1 : офіційний сайт*. URL: https://brave1.gov.ua/about (дата звернення: 11.09.2026).

5. Які переваги Дія.City для defence tech-компаній: досвід резидентів. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: https://thedigital.gov.ua/news/business/iaki-perevahy-diiacity-dlia-defence-tech-kompaniy-dosvid-rezydentiv (дата звернення: 11.09.2026).

6. Defence City: підсумки пів року, кількість резидентів та відгуки DefTech. *AIN.UA*. URL: https://ain.ua/2026/07/24/defence-city-piv-roku-skilki-rezidentiv-ta-iak-ukrayinskii-deftech-ociniuje-cei-specrezim/ (дата звернення: 11.09.2026).

7. Блавт Ю.-В. Як українським компаніям у defense-секторі залучити фінансування : матеріали вебінару / Civitta Україна, West Ukraine EDIH. 2026. 72 с. (дата звернення: 11.09.2026).

8. Кужелєв М.О. Особливості діяльності ІТ-підприємств України: конфліктні стани та сценарії розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №5 (56). С. 101-106. (дата звернення: 11.09.2026).

УДК 351:355.233:37.01:004

Куртинець Олександр Семенович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ

Сучасна трансформація системи військової освіти України відбувається в умовах радикального ускладнення безпекового середовища, швидкої зміни характеру воєнних дій, поширення безпілотних систем, штучного інтелекту, роботизованих комплексів, цифрових систем управління, засобів кіберзахисту та інформаційно-аналітичних технологій. За таких умов військова освіта вже не може розглядатися виключно як механізм передачі здобувачам усталених знань і навичок. Вона має перетворюватися на динамічну систему формування професійних компетентностей, здатних швидко адаптуватися до технологічних, організаційних і тактичних змін. Відповідно, інноваційні освітні технології – цифрові платформи, дистанційне та змішане навчання, симуляційні комплекси, віртуальна і доповнена реальність, адаптивне навчання, штучний інтелект, цифрові тренажери, технології аналізу даних, електронні освітні ресурси – стають не додатковим елементом, а важливою складовою модернізації професійної військової освіти.

Однією з ключових проблем залишається невідповідність між швидкістю технологічних змін у секторі безпеки і темпами оновлення змісту військової освіти. Сучасне озброєння, системи розвідки, безпілотні літальні апарати, системи радіоелектронної боротьби, цифрові засоби зв’язку, автоматизовані системи управління та алгоритми підтримки прийняття рішень розвиваються значно швидше, ніж традиційні механізми перегляду освітніх програм, навчальних планів і методичних матеріалів. Унаслідок цього виникає структурний розрив між компетентностями, яких потребує сучасне військо, і компетентностями, які формуються в межах окремих освітніх програм.

Другою суттєвою проблемою є недостатня інституційна спроможність військових закладів освіти до системного управління інноваціями. Інновація потребує не лише придбання технології, а й формування відповідної управлінської моделі: визначення потреб, технологічного аудиту, планування ресурсів, пілотування, оцінювання результативності, масштабування та постійного вдосконалення. Якщо цифровий тренажер, платформа дистанційного навчання або система штучного інтелекту впроваджується як окремий проєкт без інтеграції в освітню стратегію закладу, виникає ризик його фрагментарного використання.

Особливої уваги потребує проблема кадрової готовності науково-педагогічних працівників. Впровадження інноваційних освітніх технологій змінює саму роль викладача. Він має не тільки володіти предметною

компетентністю, а й уміти проєктувати цифрове навчальне середовище, використовувати системи управління навчанням, організовувати симуляційне та проблемно-орієнтоване навчання, застосовувати цифрові засоби оцінювання, працювати з даними про освітні результати, використовувати ШІ-інструменти та водночас забезпечувати академічну доброчесність і безпеку інформації.

У цьому контексті важливою проблемою є повільне поширення активних, симуляційних та практико-орієнтованих технологій навчання. Для військової освіти особливого значення набувають командно-штабні вправи, комп'ютерні симуляції, цифрові полігони, віртуальні тренажери, сценарне навчання, технології VR/AR, моделювання бойових ситуацій та системи підтримки прийняття рішень. Їх перевага полягає у можливості багаторазово відпрацьовувати складні сценарії без створення повного набору реальних ресурсів і без підвищення ризику для особового складу. Водночас такі технології потребують значних інвестицій, спеціалізованого програмного забезпечення, методичного супроводу та підготовлених інструкторів [2].

Ще одним системним бар'єром є обмеженість матеріально-технічної та цифрової інфраструктури. Інноваційне навчання потребує стабільної телекомунікаційної інфраструктури, захищених цифрових платформ, сучасних комп'ютерів і мобільних пристроїв, серверних ресурсів, мультимедійного обладнання, симуляторів, програмного забезпечення та технічної підтримки. Для України ця проблема додатково ускладнюється наслідками повномасштабної війни, пошкодженням інфраструктури, ризиками перебоїв електропостачання та необхідністю організовувати навчання в умовах безпекових обмежень.

Важливою проблемою є недостатня інтегрованість цифрових освітніх ресурсів у єдину інформаційно-освітню екосистему. Фрагментарне використання різних платформ, електронних курсів, баз даних, систем тестування, тренажерів та інформаційних ресурсів може призводити до дублювання функцій, несумісності даних і відсутності єдиної траєкторії професійного розвитку військовослужбовця.

Окрему групу становлять проблеми інформаційної та кібербезпекової природи. На відміну від цивільної освіти, військова освіта має справу з інформацією, яка може стосуватися тактики, оперативного планування, організації військ, характеристик озброєння, систем зв'язку, досвіду бойового застосування та інших чутливих даних. Тому широке застосування хмарних сервісів, відкритих освітніх платформ, генеративного штучного інтелекту та зовнішніх цифрових ресурсів створює додаткові ризики витоку інформації. Водночас надмірні обмеження доступу до цифрових ресурсів можуть знижувати ефективність навчання [2].

Особливої актуальності набуває проблема відповідального використання штучного інтелекту у військовій освіті. ШІ може застосовуватися для адаптивного формування навчальних траєкторій, автоматизованого оцінювання, створення сценаріїв, аналізу освітніх результатів, моделювання ситуацій, інтелектуального пошуку інформації та персоналізації навчання. Проте його застосування породжує питання достовірності результатів, алгоритмічної упередженості, захисту даних, авторства, академічної доброчесності та надмірної залежності здобувача від алгоритмічних рекомендацій.

Не менш важливим є проблема адаптації інновацій до специфіки бойового досвіду України. Військова освіта повинна не лише запозичувати готові технології й методики інших держав, а й забезпечувати систематичне перетворення українського бойового досвіду на освітній контент. Зміни характеру війни, використання БпЛА, роботизованих систем, засобів РЕБ, розвідки з відкритих джерел, супутникової інформації, цифрових систем управління та інших технологій створюють величезний масив практичних знань. Однак ефективність системи залежить від того, наскільки швидко засвоєні уроки перетворюються на оновлені навчальні модулі, сценарії, симуляції, методичні матеріали та професійні стандарти.

Ще одним бар'єром є розрив між військовою освітою, науковими дослідженнями, оборонною промисловістю та технологічним сектором. Інновації часто виникають на перетині університетської науки, військової практики, технологічного підприємництва та оборонно-промислового комплексу. Якщо ці компоненти функціонують ізольовано, освітня система не отримує своєчасного доступу до нових технологій і практичних кейсів.

Таким чином, основні проблеми реалізації механізмів упровадження інноваційних освітніх технологій у систему військової освіти можна систематизувати у декілька взаємопов'язаних груп: інституційно-управлінські – недостатня спроможність до системного управління інноваціями; нормативно-організаційні – необхідність постійної адаптації процедур і стандартів; кадрові – недостатній рівень цифрової та інноваційної компетентності частини науково-педагогічного складу; методичні – використання нових технологій без відповідної трансформації педагогічної моделі; інфраструктурні – недостатність технічних ресурсів, захищених мереж і симуляційного обладнання; інформаційно-безпекові – необхідність поєднання відкритості цифрового навчання з вимогами захисту інформації; фінансові – складність довгострокового фінансування та масштабування інновацій; науково-технологічні – недостатня взаємодія освіти, науки, війська та оборонної індустрії; організаційно-культурні – інерційність і опір змінам; оцінювальні – недостатній розвиток системи вимірювання результативності інновацій.

Перелік використаних джерел

1. Defence Education Enhancement Programme (DEEP). URL: https://www.nato.int/en/what-we-do/partnerships-and-cooperation/defence-education-enhancement-programme-deep?selectedLocale=uk

2. NATO boosts defence education efforts through digital transformation. URL: https://www.nato.int/en/news-and-events/articles/news/2021/12/10/nato-boosts-defence-education-efforts-through-digital-transformation

УДК 338.2:332.14:351

Левкун Тетяна Василівна
к.держ.упр.
ЗВО «Університет Короля Данила»
(Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах повоєнного відновлення, поглиблення децентралізації та інтеграції України до Європейського Союзу питання ефективного стратегічного управління ресурсами регіонального розвитку набувають особливого значення. Регіони України функціонують в умовах обмеженості фінансових, матеріальних, людських та інституційних ресурсів, що потребує застосування системного, науково обґрунтованого підходу до їх формування, розподілу та використання в межах публічного управління.

Стратегічне управління ресурсами регіонального розвитку доцільно розглядати як цілісну систему цілеспрямованих управлінських дій органів публічної влади, спрямованих на визначення довгострокових пріоритетів, мобілізацію та раціональне використання фінансових, матеріальних, природних, людських та інституційних ресурсів території з метою забезпечення її сталого соціально-економічного розвитку. Ключовою особливістю такого управління є поєднання державного регулювання, самоврядних повноважень територіальних громад та ринкових механізмів залучення ресурсів.

Нормативно-правовою основою стратегічного управління регіональними ресурсами в Україні є Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695, до якої у 2024 році внесено зміни з урахуванням завдань повоєнного відновлення територій, посилення економічної, соціальної та безпекової єдності регіонів, а також удосконалення механізмів фінансування регіонального розвитку [1]. Разом з тим, це свідчить про адаптивний характер державної регіональної політики, що змінюється відповідно до нових викликів.

Одним із визначальних елементів стратегічного управління ресурсами є ефективне врядування, яке передбачає узгодженість стратегічного планування, прозорий розподіл повноважень та підзвітність органів публічної влади різних рівнів. М. Лукашук зазначає, що стратегічне планування слід розглядати як скоординований процес визначення довгострокового бачення розвитку, перетворення його в реалістичні цілі та завдання державної політики, що є основою ефективного врядування в умовах євроінтеграційних процесів [2].

Відповідно, ресурсне забезпечення регіонального розвитку має розглядатися не як окрема функція, а як складова цілісного циклу стратегічного управління – від планування до моніторингу результатів.

Важливим напрямом удосконалення системи публічного управління на регіональному рівні є поглиблення децентралізації, яка передбачає передачу

ресурсів і владних повноважень на місцевий рівень. О. Коврига обґрунтовує, що децентралізація дозволяє вирішити завдання наближення управлінських рішень до потреб територіальних громад, залучення інститутів громадянського суспільства до розподілу ресурсів та підвищення економічного потенціалу регіонів через міжрегіональну інтеграцію [3]. Як наслідок, ефективність децентралізованого управління ресурсами прямо залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та якості кадрового потенціалу територій.

Ресурсне забезпечення регіонального розвитку тісно пов'язане з розвитком підприємництва як джерела економічного зростання територій. О. Тимкович доводить, що стратегічне управління підприємництвом у регіонах має враховувати цілі сталого розвитку, безпекові ризики та завдання повоєнного відновлення, а поєднання підходів стратегічного менеджменту, регіонального розвитку та концепції сталого розвитку формує єдину аналітичну рамку для ефективного використання регіональних ресурсів [4]. Тим не менше, це підтверджує необхідність міжсекторального підходу, за якого органи публічної влади створюють інституційні умови для залучення приватних інвестиційних ресурсів у стратегічні пріоритети регіону.

Узагальнюючи наведені підходи, можна виокремити основні складові механізму стратегічного управління ресурсами регіонального розвитку в системі публічного управління: 1) стратегічне цілепокладання та формування довгострокового бачення розвитку території; 2) ресурсне планування (фінансове, кадрове, інституційне, інвестиційне); 3) організаційно-правове забезпечення розподілу повноважень між рівнями публічної влади; 4) моніторинг та оцінювання ефективності використання ресурсів; 5) залучення громадськості й бізнесу до прийняття управлінських рішень. Практична реалізація цих складових потребує узгодженості дій центральних органів виконавчої влади, обласних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, що є однією з основних проблем сучасного публічного управління в Україні.

Отже,стратегічне управління ресурсами регіонального розвитку в системі публічного управління є багаторівневим процесом, ефективність якого визначається якістю стратегічного планування, ступенем децентралізації повноважень, інституційною спроможністю органів влади та рівнем залучення бізнесу і громадськості до розподілу ресурсів. Аналіз актуальних наукових джерел засвідчує, що подальше вдосконалення цієї системи має відбуватися шляхом гармонізації державної регіональної політики з практикою ефективного врядування, поглиблення міжрегіональної інтеграції та формування сприятливого інституційного середовища для залучення інвестиційних ресурсів у пріоритети сталого розвитку регіонів.

Перелік використаних джерел

1. Уряд затвердив зміни до Державної стратегії регіонального розвитку. Кабінет Міністрів України: офіційний вебпортал.URL: https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-zminy-do-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku (дата звернення: 18.08.2026).

2. Лукашук М. Механізми реалізації ефективного врядування в Україні в умовах євроінтеграції. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 128-151. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2023.19.07.

3. Коврига О. Напрями реформування системи публічного управління на регіональному рівні. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2024. Т. 19. № 38. DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-21.

4. Тимкович О. Стратегічне управління підприємництвом у регіонах України в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2026. № 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-96.

УДК 338.48:004.8:332.1

Леонтьєв Ігор Віталійович
аспірант
Вінницький національний аграрний університет (Україна)

ФОРМУВАННЯ СМАРТ-СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ В РЕГІОНАЛЬНИХ ТА ГАЛУЗЕВИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМАХ

Традиційні підходи до управління туристичними ресурсами в умовах прискореної цифровізації економіки втрачають ефективність. Динамічність споживчого попиту, екологічні ризики та необхідність раціонального просторового розподілу навантаження вимагають переходу від статичного планування до адаптивного. Сучасна індустрія подорожей, туризму та гостинності демонструє системні трансформаційні зрушення, зумовлені масштабною інтеграцією сквозних смарт-технологій. Інноваційні інструменти – штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT), аналітика великих даних (Big Data) та блокчейн – кардинально модифікують галузеві бізнес-процеси, оптимізують управління ресурсним потенціалом дестинацій та якісно змінюють туристичний досвід рекреантів.

Імплементація зазначених технологій дозволяє суб'єктам туристично-рекреаційного ринку оптимізувати операційну діяльність, забезпечувати високий рівень персоналізації послуг, посилювати залученість клієнтів та формувати інноваційні бізнес-моделі. Зокрема, алгоритми ШІ трансформують сферу клієнтського сервісу через упровадження чат-ботів і віртуальних асистентів, тоді як машинне навчання (ML) забезпечує функціонування предиктивної аналітики для точного прогнозування туристичного попиту та таргетного маркетингу.

Своєю чергою, технології Інтернету речей (IoT) виступають базисом для функціонування «смарт-готелів» і «смарт-дестинацій», забезпечуючи моніторинг та обробку даних у режимі реального часу для оптимізації транспортних потоків, підвищення рівня безпеки та вдосконалення обслуговування відвідувачів. Аналітика Big Data формує інформаційний фундамент для глибокого розуміння поведінкових патернів і вподобань споживачів, що створює підґрунтя для науково обґрунтованої сегментації ринку та розробки адаптивних маркетингових стратегій.

Впровадження технології блокчейн гарантує високий рівень захисту транзакцій та дозволяє оптимізувати операційні процедури на основі смарт-контрактів у системах бронювання, програмах лояльності та розрахунках із постачальниками послуг [2].

Формування смарт-систем дозволяє об'єднати розпорошені ресурси регіону (природні, культурно-історичні, інфраструктурні) в єдиний цифровий контур, забезпечуючи прийняття рішень на основі даниху режимі реального часу. Смарт-система управління туристичними ресурсами може являти собою багаторівневий комплекс цифрових інструментів, аналітичних модулів та організаційних механізмів.

Організація з управління дестинаціями (Destination Management Organization – DMO) у контексті формування смарт-систем являє собою не просто великомасштабне туристичне бюро чи міжвідомчий координаційний орган. Це динамічна система взаємозв'язків, за допомогою якої туристично-рекреаційна територія акумулює колективний потенціал для прийняття управлінських рішень, адаптації та безперервного навчання, виходячи за межі можливостей кожного окремого суб'єкта. Втім, значна частина DMO продовжує функціонувати у межах застарілої нормативної логіки, яка зводить їхню роль лише до механізмів формальної участі, забезпечення прозорості або адміністративної координації, що не розкриває засад формування реального смарт-управлінського потенціалу.

Зазначена проблематика потребує концептуального переосмислення: ефективна DMO визначається не стільки формально-структурною побудовою, скільки якістю мережевої взаємодії між ключовими стейкхолдерами – органами публічного управління, суб'єктами туристичного бізнесу, місцевими громадами та рекреантами, – а також циркуляцією інформаційних потоків між ними. Набуття цією комунікаційно-інформаційною мережею достатньої щільності запечує синергетичний ефект, вивільняючи потенціал розвитку ресурсів, що значно перевищує арифметичну суму його окремих складників.

Сучасні виклики функціонування туристично-рекреаційної галузі – надмірний туризм, сезонна нестабільність, антропогенне навантаження на суспільні системи, цифрова трансформація та імперативи сталого розвитку – унеможливлюють ефективне вирішення завдань за допомогою традиційних ієрархічних структур.

Висока динаміка змін і взаємозалежність конкуруючих інтересів вимагають впровадження нових форм смарт-координації, здатних інтегрувати розподілені знання та реалізовувати концепцію постійного самонавчання системи. Відтак DMO втрачає статус суто контролюючого органу турадміністрування та перетворюється на інтеграційний інструмент смарт-управління – медіатор між публічним і приватним секторами, локальним та регіональним рівнями, а також між ресурсним потенціалом території та динамічним попитом ринку [1].

Практичним підтвердженням ефективності формування смарт-систем є досвід Вінницької області, де спостерігається фрагментарний перехід від класичного адміністрування до цифрової моделі DMO. Зокрема, поєднання інструментів ГІС-картування та QR-навігації в межах муніципальної платформи «Visit Vinnytsia», оцифрування об'єктів ПЗФ (на прикладі НПП «Кармелюкове Поділля») та інтеграція локальних суб'єктів гастрономічного туризму («Дорога вина та смаку Поділля») доводять, що смарт-технології дозволяють перетворити розпорошені рекреаційні ресурси регіону в єдиний керований кластер. Це забезпечує предиктивне регулювання туристопотоків та оптимізує навантаження на суспільні системи дестинації.

Трансформація муніципальної системи управління туризмом у м. Вінниця на основі концепції Smart City є одним із найпослідовніших прикладів розбудови локальної DMO (Destination Management Organization) в Україні.

У Вінниці роль DMO виконує сукупність інституцій – Департамент маркетингу міста та туризму Вінницької міської ради, КП «Офіс туризму Вінниці» під парасольковим брендом Visit Vinnytsia [3].

Інтеграція цього контуру в екосистему Smart City відбувається за чотирма основними напрямами:

1) аналітично-інформаційний контур (іикористання міських відкритих даних та аналітики мобільного трафіку для оцінки реального туристопотоку, тривалості перебування відвідувачів та коефіцієнта повторних візитів; ведення диджиталізованого реєстру об'єктів культурно-історичної спадщини, закладів розміщення, харчування та дозвілля, що інтегрується до муніципальних геоінформаційних систем);

2) просторово-навігаційна смарт-інфраструктура (включення туристичних шарів до міської ГІС-системи, що дозволяє оптимізувати розміщення об'єктів інфраструктури, аналізувати пікові навантаження на пішохідні зони та транспортні артерії; впровадження міської системи безконтактного зчитування інформації на пам'ятках архітектури, яка перенаправляє рекреанта на мультимедійний контент (аудіогіди, 3D-реконструкції, історичні довідки кількома мовами);

3) цифровізація сервісів та комунікацій (консолідація інформаційних потоків на єдиній веб-платформі та у соціальних мережах, що виступає не просто рекламним майданчиком, а інструментом збору зворотного зв'язку (аналіз задоволеності, вивчення поведінкових патернів); синхронізація туристичної навігації з транспортними додатками міста (наприклад, інтеграція з системою «Е-квиток» / Муніципальна картка вінничанина), що спрощує мобільність рекреантів у міському просторі;

4) мережева взаємодія стейкхолдерів (B2B та B2G координування; DMO виступає медіатором між міською владою, готельно-ресторанним бізнесом (HoReCa), гідами та туристичними агентствами. Через цифрові канали здійснюється спільне планування подійного календаря міста (запобігання «конфліктам заходів» та рівномірний розподіл навантаження на готельний фонд).

Формування смарт-систем управління туристично-рекреаційними ресурсами є ключовим умовою підвищення конкурентоспроможності регіональних та галузевих суспільних систем. Поєднання інфраструктури Big Data та GIS із регіональними стратегіями дозволяє перетворити туристичний потенціал на керований та сталий економічний ресурс.

Перелік використаних джерел

1. DMO Evolution: Systems Theory and Smart Tourism Management. https://rediberoamericanadti.org/dmo-evolution-systems-theory-and-smart-tourism-management

2. Navigating the Smart Revolution in Travel, Tourism, and Hospitality. https://www.emerald.com/books/edited-volume/21264/chapter-abstract/109398217/Navigating-the-Smart-Revolution-in-Travel-Tourism?redirectedFrom=fulltext

3. Туристичний хаб Visit Vinnytsia. https://vinnytsia.city/tsentr-turystychnoyi-informatsiyi-u-vinnytsi

УДК

Лєсна Л. А.
студ. гр. БТЕз-1815м

Гудзь П. В.
д. е. н., проф. каф. менеджменту,
НУ «Запорізька політехніка»

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО СТУМУЛЮВАННЯ НДДКР: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Актуальність теми. Спроможність держави підтримувати науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) у високотехнологічних галузях сьогодні є не стільки питанням економічного зростання, скільки питанням технологічного суверенітету та обороноздатності. Україна входить у період післявоєнного відновлення з украй низьким рівнем наукоємності економіки: за даними Держстату, витрати на виконання досліджень і розробок у відсотках до ВВП мають спадну динаміку протягом останніх одинадцяти років – мінімальне значення зафіксовано у 2023 рр. (0,33 %) з незначним підвищенням до 0,37 % у 2024 р. [2] Для порівняння, у країнах ЄС цей показник стабільно перевищує 2 % (2023 р. – 2,26 %) [3], у США – близько 3,6 %, у Південній Кореї – 5,2 % ВВП [6].

Розрив у понад п’ять разів за відносним показником і в десятки разів — за абсолютним, унеможливлює просте копіювання зарубіжних моделей. Водночас це робить критично важливим відбір тих інструментів, які дають найбільший ефект на одиницю бюджетних витрат і можуть бути застосовані до конкретних носіїв збереженої наукової компетенції — передусім до профільних конструкторських бюро оборонно-промислового комплексу, таких як АТ «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро „Прогрес“ імені академіка О. Г. Івченка» (АТ «Івченко-Прогрес»).

Мета роботи: узагальнити механізми державного стимулювання НДДКР у ЄС, США та Республіці Корея, виявити типові моделі взаємодії науки, виробництва й держави та обґрунтувати можливість адаптації окремих механізмів в Україні на прикладі науково-дослідного підприємства авіадвигунобудування.

Виклад основного матеріалу. Для проведення дослідження використано системний, порівняльний, структурно-функціональний та інституційний методи. Системний метод застосовано для розгляду державної підтримки інновацій як сукупності взаємопов’язаних фінансових, організаційних, правових та інституційних інструментів. Порівняльний метод дозволив зіставити моделі США, Європейського Союзу та Південної Кореї. Структурно-функціональний метод використано для визначення ролі окремих механізмів підтримки на різних етапах інноваційного циклу.

Досвід Європейського Союзу демонструє доцільність формування інноваційних екосистем та диференціації державної підтримки залежно від стадії розвитку технології. Американська модель підтверджує ефективність

використання державного попиту, конкурсного фінансування та підтримки високоризикових технологій. Південнокорейський досвід засвідчує важливість концентрації державних ресурсів на стратегічних технологіях та функціонування державних дослідницьких установ як сполучної ланки між наукою та промисловістю (табл. 1).

Таблиця 1 – Порівняння характеристика моделей державної підтримки інноваційної діяльності

Критерій	ЄС	США	Південна Корея
Основний принцип	Формування інноваційної екосистеми	Державний попит і технологічне підприємництво	Стратегічна концентрація ресурсів
Основний інструмент	Horizon Europe, EIC	SBIR/STTR, державні контракти	Державні НДІ, стратегічні R&D-програми
Роль держави	Координатор, співфінансист	Замовник, інвестор, каталізатор	Стратегічний координатор
Роль науки	Генерація знань і технологій	Фундаментальні та прикладні дослідження	Розвиток стратегічних технологій
Роль бізнесу	Співфінансування та комерціалізація	Основний комерціалізатор	Партнер держави у масштабуванні
Підтримка МСП	EIC та інші програми	SBIR/STTR	Державні програми підтримки МСП
Підтримка високоризи-кових НДДКР	EIC Pathfinder	DARPA	Стратегічні державні програми
Трансфер технологій	Високий рівень інституціоналізації	Орієнтація на ринок і контракт	Тісний зв'язок НДІ та промисловості
Фокус державної політики	Інноваційна конкурентоспроможність	Технологічне лідерство та державні потреби	Технологічний розвиток і стратегічна автономія
Основний урок для України	Підтримка повного життєвого циклу	Формування державного попиту	Стратегічна концентрація ресурсів

Порівняння показує, що жодна з моделей не може бути визначена як універсальна. Європейський Союз найбільше орієнтований на формування широкої інноваційної екосистеми, США — на ринкову комерціалізацію та використання державного попиту, а Південна Корея — на стратегічну концентрацію ресурсів і технологічну координацію [7; 9].

Водночас усі три моделі мають спільну характеристику — держава не обмежується фінансуванням фундаментальної науки, а бере участь у формуванні всього інноваційного ланцюга.

Для України найбільш доцільною є не механічна імплементація окремої зарубіжної моделі, а формування комбінованого механізму, який поєднує європейський підхід до повного життєвого циклу інновацій, американський підхід до державного технологічного замовлення та корейський підхід до концентрації ресурсів на стратегічних технологіях.

Нормативна база України — зокрема Закон України «Про інноваційну діяльність», Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», закони про пріоритетні напрями та Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року — уже створює необхідну основу для реалізації відповідної політики.

Проведений аналіз має безпосереднє практичне значення для державного підприємства «Івченко-Прогрес», діяльність якого пов'язана з розробленням авіаційних двигунів та відповідних технологічних рішень.

З огляду на специфіку авіаційного двигунобудування, інноваційний процес на підприємстві характеризується значною тривалістю, високою вартістю НДДКР, необхідністю проведення багатоетапних випробувань та високими технологічними ризиками. Тому механізми державної підтримки повинні враховувати не тільки необхідність фінансування досліджень, але й тривалий період переходу від науково-технічної ідеї до серійного виробництва.

Для ДП «Івченко-Прогрес» доцільно запропонувати модель, що поєднує три зарубіжні підходи: європейський підхід (фінансування повного життєвого циклу інновації), американський підхід (державне технологічне замовлення та фінансування високоризикових проєктів), південнокорейський підхід (стратегічне партнерство держави, підприємства, університетів та дослідницьких установ).

Особливо перспективним є формування довгострокового механізму державної підтримки, за якого підприємство розглядається не лише як отримувач бюджетного фінансування, а як ключовий учасник національної інноваційної системи та центр створення стратегічних авіаційних технологій.

Висновки. Зарубіжні моделі державної підтримки НДДКР різняться інструментарієм, але збігаються у трьох принципах: фінансування проєктів, а не установ; поетапне зняття технологічного ризику; закріплення прав на результати за виконавцем. Для України з наукоємністю ВВП 0,37 % пряме нарощування бюджетних видатків не є реалістичним у короткостроковій перспективі, тому пріоритет має надаватися інструментам, що не потребують значних одномоментних видатків: податковому кредиту на НДДКР, нормативу відрахувань у межах наявних оборонних закупівель та залученню зовнішнього грантового фінансування. За результатами порівняльного аналізу доцільним для України є поєднання елементів корейського підходу до селективної підтримки стратегічних технологій з американським механізмом етапного конкурсного фінансування та європейським підходом до підтримки повного життєвого циклу інновацій. АТ1«Івченко-Прогрес» як науково-дослідне підприємство повного

циклу з наявними компетенціями та міжнародними контрактами є придатним об'єктом для пілотного впровадження зазначених механізмів.

Перелік використаних джерел

1. Бережний В. Науково-виробничі підприємства України в умовах війни: тенденції, проблеми та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2026. № 86. DOI: 10.32782/2524-0072/D2026-86-211. https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-211

2. Державна служба статистики України. Частка витрат на наукові дослідження і розробки у валовому внутрішньому продукті : статистична інформація. Київ, 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 14.09.2026).

3. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році: науково-аналітична доповідь / МОН України. Київ, 2025. URL: https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/informatsiyno-analitychni/2025/18-07-2025/naukovo-analitychna-dopovid-naukova-naukovo-tekhnichna-ta-innovatsiyna-diyalnist-v-ukrayini-u-2024-rotsi-18-07-2025.pdf (дата звернення: 14.09.2026).

4. Прушківська Е., Прушківський В.,Коптєв О. Тенденції розвитку авіаційної промисловості в умовах глобальних викликів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. № 15(30). URL: https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/536

5. Сіленко О. Е., Пуліна Т. В., Хмара Н. О. Удосконалення управління інноваційною діяльністю науково-виробничого підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 1. С. 78–84. DOI: 10.32983/2222-4459-2020-1-78-84. https://www.business-inform.net/article/?abstract=2020_1_0_78_84&year=2020

6. Global R&D and International Comparisons: Science and Engineering Indicators, NSB-2025-7 / National Center for Science and Engineering Statistics, NSF. URL: https://ncses.nsf.gov/pubs/nsb20257/global-r-d-and-international-comparisons-2 (дата звернення: 14.09.2026).

7. . European Commission**.** Science, Research and Innovation Performance of the EU 2024. Brussels : European Commission, 2024. Science, Research and Innovation Performance of the EU 2024

8. European Commission**.** The 2025 EU Industrial R&D Investment Scoreboard. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2025. The 2025 EU Industrial R&D Investment Scoreboard

9. OECD**.** OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025: Driving Change in a Shifting Landscape. Paris : OECD Publishing, 2025. 250 p. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025

10. OECD (2023), *OECD Reviews of Innovation Policy: Korea 2023*, OECD Reviews of Innovation Policy, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/bdcf9685-en.

УДК 352.07:351.84:355.01

Лис Андрій Богданович
к.держ.упр.
ЗВО «Університет Короля Данила»
(Україна)

АДМІНІСТРУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна збройна агресія рф проти України докорінно трансформувала умови функціонування системи публічного управління та адміністрування на місцевому рівні. Територіальні громади, сформовані внаслідок реформи децентралізації, опинилися перед потребою одночасно виконувати традиційні функції з надання адміністративних, соціальних і комунальних послуг населенню та адаптуватися до нових викликів воєнного часу – масової внутрішньої міграції, релокації підприємств, руйнування інфраструктури, дефіциту кадрових і фінансових ресурсів.

За цих умов адміністрування публічних послуг перестає бути суто технічною управлінською функцією і набуває значення стратегічного інструменту забезпечення інституційної, ресурсної та комунікативної спроможності територіальних громад, а відтак – і стійкості держави загалом. Дослідники наголошують, що саме спроможність системи публічного управління організовувати надання високоякісних та доступних послуг є однією з базових складових стійкості країни в умовах активних бойових дій [1].

Спроможність територіальної громади доцільно розглядати як комплексну характеристику, що охоплює щонайменше три взаємопов’язані виміри: інституційний (здатність органів місцевого самоврядування ухвалювати та виконувати управлінські рішення), ресурсний (фінансова та кадрова забезпеченість надання послуг) і комунікативний (здатність громади організовувати достовірний та оперативний інформаційний обмін із мешканцями) [2].

Адміністрування публічних послуг виступає наскрізним інструментом, який поєднує всі три виміри, оскільки якість, доступність і безперервність надання послуг безпосередньо залежать від інституційної спроможності органів влади, наявних ресурсів та якості комунікації з громадянами.

Практика функціонування центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у 2022-2024 роках засвідчила високий рівень адаптивності системи публічного адміністрування до умов воєнного стану. Уряд ухвалив рішення щодо невідкладності та екстериторіальності надання окремих послуг, що дало змогу громадянам, зокрема внутрішньо переміщеним особам, отримувати адміністративні послуги незалежно від місця реєстрації [3].

Водночас практика виявила й системні проблеми: тимчасове призупинення роботи інформаційних систем окремих державних органів, втрату частиною

громадян документів, що посвідчують особу, а також нерівномірний доступ до цифрових послуг для тієї частини населення, яка не користується застосунком «Дія». Це підтверджує, що адміністрування публічних послуг має поєднувати цифрові та фізичні канали надання, аби зберігати інклюзивність в умовах кризи.

Важливим інструментом посилення спроможності громад в умовах обмежених ресурсів є міжмуніципальне співробітництво, яке дає змогу об'єднувати кошти, кадровий потенціал і технічні можливості кількох громад для спільного надання послуг – насамперед у сферах освіти, соціального захисту та адміністративних послуг. Це особливо актуально для громад, які через мобілізацію, виїзд посадових осіб або руйнування інфраструктури втратили частину управлінської спроможності і самостійно не можуть забезпечити повний спектр послуг належної якості [4].

Окремої уваги заслуговує комунікативна складова адміністрування публічних послуг. У воєнний час комунікативна спроможність громади – це не лише інформаційна, а й безпекова категорія, яка визначає здатність громади зберігати керованість, довіру мешканців і соціальну згуртованість. Інституційне закріплення цифрових каналів комунікації (офіційних вебресурсів, чат-ботів, CRM-систем) через регламенти та формалізовані ролі підвищує прозорість надання послуг і швидкість реагування органів місцевого самоврядування на кризові ситуації. Таким чином, адміністрування публічних послуг у воєнних умовах виконує не лише сервісну, а й стабілізаційну функцію, підтримуючи керованість території та довіру населення до місцевої влади.

Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що адміністрування публічних послуг в умовах війни є не допоміжною управлінською функцією, а стратегічним інструментом забезпечення спроможності територіальних громад. Ефективне адміністрування послуг зміцнює інституційну спроможність органів місцевого самоврядування, компенсує дефіцит ресурсів через міжмуніципальне співробітництво та підтримує комунікативну стійкість громади, що в сукупності формує основу її життєздатності й керованості в умовах воєнного стану.

На нашу думку, пріоритетними напрямами вдосконалення адміністрування публічних послуг на рівні територіальних громад є: розширення екстериторіального та змішаного (цифрового і фізичного) надання послуг; інституційне закріплення механізмів міжмуніципального співробітництва як інструменту ресурсної кооперації; розвиток комунікативної інфраструктури громад як складника їхньої безпекової стійкості; підготовка кадрового резерву публічних службовців для подолання дефіциту персоналу. Реалізація цих напрямів сприятиме не лише поточній стійкості громад, а й формуванню передумов для їх ефективного повоєнного відновлення.

Перелік використаних джерел

1. Іжа М., Курносенко Л. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 19. С. 11-30. URL: https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01.

2. Бараболя В. І. Комунікативна спроможність територіальних громад України в умовах гібридної війни. Український політико-правовий дискурс. 2026. № 19. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.18397394. (дата звернення: 18.08.2026).

3. Вплив війни на сферу адміністративних послуг та рекомендації на майбутнє. Мережа UPLAN. 2024. URL: https://uplan.org.ua/analytics/vplyv-viiny-na-sferu-administratyvnykh-posluh-ta-rekomendatsii-na-maibutnie/. (дата звернення: 18.08.2026).

4. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. Аналітично-порівняльне правознавство. 2022. URL: https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/267567. (дата звернення: 18.08.2026).

УДК 336.22:657

Лугова Ольга Іванівна
к.е.н., доцент

Корньова Вікторія Юріївна
здобувач вищої освіти
Миколаївський національний аграрний університет (Україна)

ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАЄНС ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ: РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ

У сучасних умовах підприємства стикаються з підвищеними вимогами до дотримання податкового законодавства, прозорості фінансової інформації та контролю ризиків. За таких обставин податковий комплаєнс набуває значення не лише як засіб запобігання порушенням, а і як складова стратегічного управління фінансовими ресурсами. Його належна організація дає змогу своєчасно виявляти податкові ризики, контролювати фінансові зобов'язання та враховувати податкові наслідки під час прийняття управлінських рішень.

Важливу роль у цьому процесі відіграє обліково-аналітична система, яка формує необхідну інформацію для оцінювання фінансового стану підприємства, контролю податкових розрахунків та обґрунтування стратегічних рішень. У зв'язку з цим особливого значення набуває узгодження бухгалтерського обліку, звітності, аналізу та внутрішнього контролю з процедурами податкового комплаєнсу.

Обліково-аналітична система (ОАС) об'єднує методи, процедури й технології збору, обробки та аналізу інформації, необхідної для управлінських рішень, охоплює бухгалтерський, управлінський та аналітичний облік, а також контроль, планування і прогнозування [1, с. 129-130]. У системі стратегічного управління ОАС забезпечує керівництво даними про фінансовий стан підприємства, податкові зобов'язання, ризики та результати діяльності, що дає змогу обґрунтовувати довгострокові рішення і раціонально розподіляти фінансові ресурси.

Податковий комплаєнс розглядають як засіб формування відповідального ставлення платників до сплати податків і дотримання законодавства, пов'язуючи його з податковою безпекою держави. Також відзначають його роль у забезпеченні бюджетних надходжень, підвищенні прозорості відносин між бізнесом і державою та зменшенні податкових ризиків.

Податковий комплаєнс пов'язують із внутрішньою податковою політикою підприємства, контролем ризиків, аналізом податкової історії та оцінюванням операцій. У деяких джерелах його розглядають ширше – як систему дотримання податкових норм, внутрішнього контролю, звітності та виявлення ризиків, що сприяє довгостроковій фінансовій стабільності підприємства.

Важливою складовою податкового комплаєнсу є своєчасне складання і подання податкової та фінансової звітності відповідно до чинних вимог. При

цьому необхідно забезпечувати повноту, точність і узгодженість облікових даних [2, с. 63]. Якісна звітність допомагає знизити ризик санкцій і підвищує довіру до підприємства з боку державних органів, кредиторів, інвесторів та інших зовнішніх користувачів.

Для податкового комплаєнсу ОАС має особливе значення, оскільки дає можливість постійно контролювати правильність господарських операцій, своєчасно виявляти податкові ризики та оцінювати їх вплив на фінансові результати підприємства [1, с. 130]. ОАС поєднує інформаційне забезпечення стратегічного управління з контролем податкової відповідності, допомагаючи підприємству не лише дотримуватися законодавства, а й приймати більш обґрунтовані фінансові рішення.

Аналіз наукових підходів до поняття «податковий комплаєнс» показує різні підходи до його розуміння. Переважно його пов'язують із дотриманням податкового законодавства, виконанням податкових зобов'язань та зниженням податкових ризиків [3, с. 8-10].

Водночас податковий комплаєнс охоплює не лише виконання законодавчих вимог, а й відповідність внутрішніх процесів підприємства встановленим нормам. У такому розумінні він є важливим елементом стратегічного управління фінансовими ресурсами, оскільки дає змогу своєчасно виявляти податкові ризики, контролювати фінансові зобов'язання та враховувати податкові наслідки під час прийняття довгострокових управлінських рішень.

Облікова складова ОАС є основою податкового комплаєнсу, оскільки саме вона забезпечує достовірні дані про діяльність підприємства. Правильне ведення обліку та складання звітності відповідно до встановлених стандартів зменшує ризик помилок, викривлень і порушень податкових вимог.

Аналітична підсистема дає змогу поглиблено оцінювати фінансові показники, виявляти небажані тенденції та своєчасно визначати можливі ризики. Використання порівняльного, факторного і трендового аналізу допомагає перетворювати облікові дані на інформацію для стратегічних рішень і раціонального використання фінансових ресурсів [1, с. 130].

Основою сучасного підходу до податкового комплаєнсу є поєднання правових вимог, якісної інформації та відповідального ставлення до ведення бізнесу. Комплаєнс має не лише юридичне, а й економічне та репутаційне значення. Важливу роль у цьому відіграє культура відповідальності та довіри у взаємодії підприємства з працівниками, контрагентами, фінансовими установами й державними органами. За таких умов обліково-аналітична система, особливо у частині бухгалтерського обліку та звітності, забезпечує не тільки інформаційну підтримку, а й підтвердження належності та прозорості господарської діяльності.

Інтегрований комплаєнс-моніторинг доцільно розглядати як частину управління якістю обліково-аналітичної інформації: він ґрунтується на взаємозв'язку бухгалтерського обліку, контролю та управлінських рішень і спрямований на узгодження законодавчих вимог, економічних інтересів та стратегії підприємства. Такий підхід дає змогу не лише виявляти порушення, а й завчасно визначати ризики, аналізувати їх та забезпечувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень.

На рівні підприємства комплаєнс-моніторинг є частиною корпоративного управління та передбачає спільну роботу бухгалтерії, внутрішнього аудиту, юридичної служби і підрозділу безпеки. Для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, він має охоплювати не лише фінансові питання, а й перевірку договорів, контрагентів на наявність санкцій, митних документів та відповідності умов поставок вимогам експортного контролю. Тому комплаєнс-процедури важливо поєднувати з обліково-аналітичною системою, щоб забезпечити контроль і підтвердження законності зовнішньоекономічних операцій.

Інтегрований комплаєнс-моніторинг має охоплювати кілька взаємопов'язаних рівнів, об'єднуючи бухгалтерський облік, внутрішній контроль, аудит, управління ризиками, аналіз і корпоративне управління. Основою такої системи є безперервний рух інформації – від здійснення господарської операції до її оцінки з фінансового, податкового та управлінського погляду. У результаті облік виконує не лише функцію фіксації операцій, а й допомагає виявляти ризики, контролювати відповідність вимогам і формувати основу для управлінських рішень [4, с. 41].

Податковий комплаєнс є важливим елементом стратегічного управління фінансовими ресурсами підприємства. Його ефективність значною мірою залежить від якості обліково-аналітичної системи, яка забезпечує достовірну інформацію про господарські операції, податкові зобов'язання, фінансові результати та можливі ризики. Бухгалтерський облік і звітність формують інформаційну основу для контролю податкової відповідності, а аналітичні процедури дають змогу своєчасно виявляти негативні тенденції та оцінювати їх вплив на фінансовий стан підприємства. Поєднання обліку, аналізу, внутрішнього контролю та комплаєнс-моніторингу сприяє зниженню податкових і фінансових ризиків, обґрунтованому прийняттю довгострокових рішень та більш раціональному використанню фінансових ресурсів.

Перелік використаних джерел

1. Кудренко Н. В. Обліково-аналітична система як інструмент забезпечення комплаєнсу підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка».* 2026. Вип. 1(67). С. 128-135. DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2026.1(67).128-135

2. Податковий комплаєнс як інструмент підвищення інвестиційної привабливості агробізнесу / О. В. Безкровний та ін. *Актуальні проблеми сталого розвитку.* 2025. Том 2. №3. С. 60-68. DOI: 10.60022/2(3)-7S.

3. Податковий комплаєнс: сутність, значення та стратегії впровадження / Лега О. В. та ін. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. С. 1-18. DOI: 10.5281/zenodo.14949251.

4. Скорик О. В. Парадигма інтегрованого комплаєнс-моніторингу в системі обліково-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічних операцій. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 6 (57). С. 38-43. DOI: 10.32782/10.32782/2308-1988/2025-57-5.

УДК 332.1:005.21

Малашенко Вікторія Юріївна
курсант факультету забезпечення оперативно-службової діяльності
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

науковий керівник: ***Міщинська Ірина Володимирівна***
к. пед. н., доцент
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах масштабних соціально-економічних викликів та інституційної нестабільності критичного значення набуває формування ефективного механізму стратегічного управління ресурсним потенціалом галузевих і регіональних суспільних систем. Економічні, фінансові, маркетингові та туристичні ресурси у своїй сукупності утворюють базис для забезпечення самодостатності територій, підтримання їхньої конкурентоспроможності та створення передумов для повоєнного зростання. Водночас традиційні методи ресурсного менеджменту, які орієнтувалися виключно на стабільне зовнішнє середовище, вичерпали свій потенціал і потребують системного переосмислення на засадах адаптивності та резилієнтності [1, с. 125].

Стратегічне управління економічними ресурсами регіону сьогодні має базуватися на диверсифікації виробничо-просторової структури та впровадженні інноваційних технологій. Ключовим завданням суб'єктів регіонального управління є створення умов для стимулювання внутрішнього інвестиційного попиту, формування локальних ланцюгів доданої вартості та підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва. Особливу увагу слід приділити адаптації релокованих підприємств, що дозволить не лише зберегти промисловий потенціал країни, а й активізувати економічне життя у більш безпечних регіонах [2, с. 88]

Фінансовий аспект стратегічного управління вимагає запровадження сучасних інструментів фінансового інжинірингу та зміцнення фінансової спроможності територіальних громад. Основними пріоритетами у цій сфері є: розширення практики публічно-приватного партнерства для залучення позабюджетних інвестицій; ефективне використання грантових коштів та міжнародної технічної допомоги; диверсифікація джерел формування місцевих бюджетів; підвищення прозорості та цифрового контролю за розподілом бюджетних ресурсів. Комплексне застосування цих інструментів дозволить мінімізувати фінансові ризики та забезпечити стабільне фінансування критично важливих соціально-економічних програм [2, с. 92].

Маркетинговий вектор ресурсної стратегії передбачає активне позиціонування регіону як привабливої території для інвестицій, проживання та ведення бізнесу. Отже, територіальний маркетинг більше не має обмежуватися рекламними заходами. Він має перетворитися на цілісну інституційну стратегію формування бренду території, просування локальних товарів і послуг на внутрішньому та зовнішньому ринку, а також залучення людського капіталу [3, с. 110].

Своєю чергою, туристичні ресурси регіону в умовах сучасних викликів потребують якісної реконцептуалізації. Зміна пріоритетів споживчого попиту та безпекові обмеження зумовлюють необхідність переорієнтації на внутрішній і реабілітаційно-оздоровчий туризм. Пріоритетними напрямами розвитку цієї сфери є розбудова безбар'єрної інфраструктури, підтримка зеленого садибного та екологічного туризму, створення національних патріотичних і культурно-пізнавальних маршрутів, а також інтеграція цифрових сервісів у туристичне обслуговування.

Підсумовуючи, зазначимо, що успішна реалізація стратегічного управління ресурсами регіональних суспільних систем можлива лише за умови синергетичної взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнес-середовища та науково-освітніх інституцій. Системний підхід до управління економічними, фінансовими, маркетинговими та туристичними ресурсами дасть змогу сформувати гнучку, стійку та висококонкурентну модель регіонального розвитку, здатної ефективно протистояти викликам сучасності.

Перелік використаних джерел

1. Овчаренко І.І., Биковська А.М. Особливості кредитування малого бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 6. С. 125–130.

2. Ковальчук О.М. Стратегічний менеджмент фінансових ресурсів територіальних громад. *Економічний часопис*. 2024. № 4. С. 85–94.

3. Грищенко В.П. Маркетинг територій та менеджмент туристично-рекреаційних систем. Київ : Знання, 2024. 208 с.

УДК 338.48:336.14

Малюх Анастасія Богданівна
здобувачка ступеня магістр
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (Україна)

Нечипоренко Аліна Володимирівна
к.е.н., доцент кафедри фінансів
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка (Україна)

ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ РЕГІОНУ: АНАЛІЗ ДИНАМІКИ НАДХОДЖЕНЬ ТУРИСТИЧНОГО ЗБОРУ

Туристична галузь є важливою складовою соціально-економічного розвитку регіонів, оскільки сприяє активізації підприємницької діяльності, розвитку туристичної та транспортної інфраструктури, а також формуванню додаткових бюджетних надходжень. Одним із показників, що дає змогу оцінити економічну активність туристичної сфери на регіональному рівні, є надходження туристичного збору до місцевих бюджетів.

“Туристичний збір – це місцевий збір, який сплачується туристами за проживання в готелях, хостелах, садибах, орендованих квартирах та інших місцях тимчасового розміщення. Усі кошти надходять до бюджету громади та використовуються на її розвиток” [1].

Надходження від туристичного збору є важливим індикатором розвитку рекреаційного сектору регіону. Так як цей збір повністю зараховується до місцевих бюджетів, він є не лише джерелом фінансування комунальної інфраструктури, а й показником прозорості ринку та ефективності роботи органів місцевого самоврядування. Разом з тим, питання щодо формування місцевих бюджетів в умовах воєнного стану та їх впливу на соціально-економічну стабільність громад є одним з важливих питань сучасної економічної науки [2].

Туристичний збір є відображенням спроможності громади заробляти на своєму рекреаційному потенціалі. Обсяг надходжень напряму показує, скільки відпочиваючих відвідало регіон, наскільки заповнені готелі та рівень співпраці місцевої влади з бізнесом. Завдяки таким надходженням територіальні громади отримують фінансові ресурси, які можуть використовуватися для покращення стану доріг, впорядкування парків і т.д.

Щоб зрозуміти реальні масштаби трансформацій у туристичній галузі, варто звернутись до офіційних даних. Аналіз динаміки надходжень туристичного збору за останні п’ять років дає змогу визначити тенденції зростання або скорочення та виявити фактори, що впливають на формування цих надходжень (рис. 1).

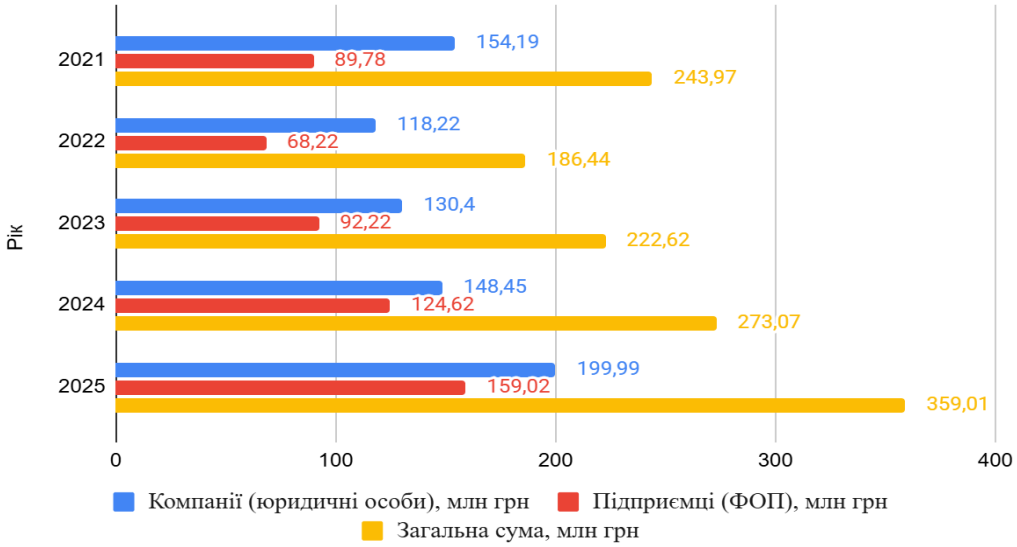


Рисунок 1 – Динаміка надходжень туристичного збору в Україні за 2021-2025 рр., млн грн [3]

Аналіз рисунку 1 свідчить про великі трансформації рекреаційного ринку. У динаміці надходжень чітко простежується шлях від стрімкого спаду на початку повномасштабного вторгнення, до швидкого відновлення за рахунок внутрішньо переміщеного населення, а надалі – й до динамічного зростання, яке суттєво перевищило довоєнний період. Переорієнтація туристичних маршрутів до більш безпечних регіонів стала потужним каталізатором для місцевих бюджетів.

Показовою є також зміна структури платників. На початку аналізованого періоду основну частку надходжень формували юридичні особи - великі готелі, спа-комплекси, санаторії та ін., а в останні періоди першість належить саме фізичним особам-підприємцям. Це свідчить про високу гнучкість малого та середнього рекреаційного бізнесу під сучасні потреби відпочивальників. Крім того, така тенденція свідчить по детінізацію бізнесу: дрібні суб'єкти господарювання виходять з "тіні" та легалізують свою діяльність.

Проте даний графік показує лише узагальнену картину, тоді як розподіл по регіонах є вкрай нерівномірним. Для кращого розуміння географії туристичних потоків та виявлення нових центрів економічної активності важливо дослідити територіальну структуру даних платежів. Аналіз надходжень туристичного збору по регіонах України за 2025 рік дасть можливість, ґрунтовно оцінити рівень розвитку туризму у конкретних громадах (рис. 2).

Аналіз надходжень туристичного збору по регіонах України за 2025 рік показує виразну диспропорцію, яка зумовлена безпековою ситуацією в країні. Фінансовим центром галузі є столиця та Захід.

Ключову частку надходжень акумулюють м. Київ за рахунок ділового туризму, а також Львівська на Івано-Франківська області, як головні рекреаційні точки. Також високі показники має Закарпатська, Черкаська та Одеська області завдяки оздоровчому відпочинку. Центральні регіони отримують помірний дохід переважно від транзитного потоку. Водночас прифронтові та східні території зазнали критичного падіння, через близькість бойових дій або окупацію.

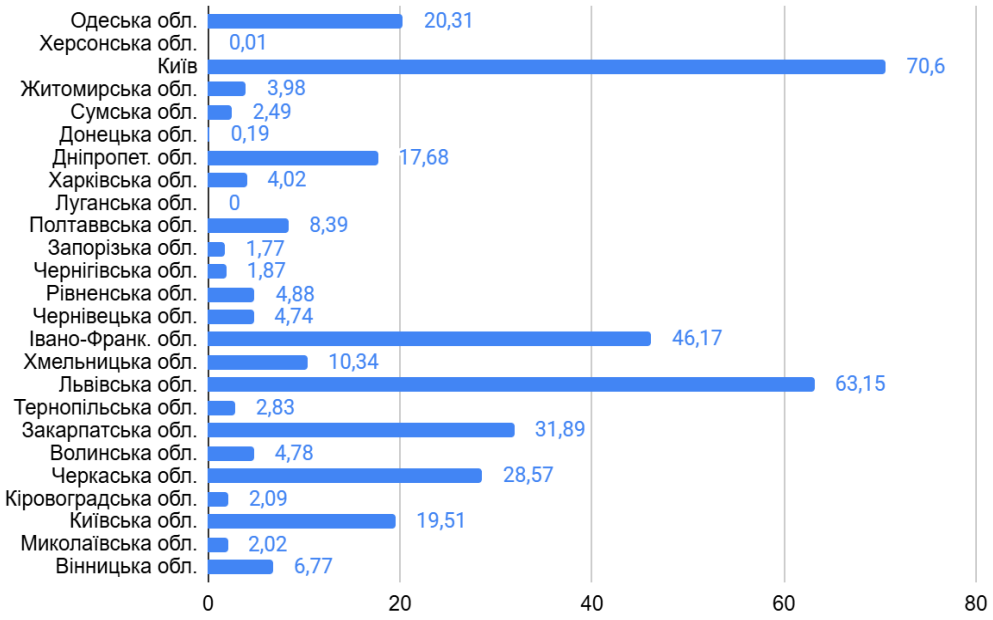


Рисунок 2 – Динаміка надходжень туристичного збору за регіонами України за 2025 р., млн грн [3]

Проте незважаючи на важку ситуацію в країні сфера туризму продовжує свій розвиток. “У першому кварталі 2026 року надходження туристичного збору становили 82,2 млн грн. Це на 23,6 %, або на 15,7 млн грн більше показника аналогічного періоду минулого року. Тоді показник становив 66,5 млн гривень” [4].

Таким чином, туристичний збір в сучасних умовах перетворився із звичайного податкового платежу у ресурс для відновлення територіальних громад. Попри виразну регіональну диспропорцію, зумовлену безпековим чинником, динаміка останніх років демонструє високу гнучкість рекреаційного сектору. Туристична галузь не лише зберігає свій потенціал, а й стає важливим джерелом ресурсів для повоєнної відбудови України.

Перелік використаних джерел:

1. Туристичний збір: що це і чому це важливо? URL: https://sts-gromada.gov.ua/news/212190-turisticnii-zbir-shho-ce-i-comu-ce-vazlivo

2. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Місцеві бюджети в Україні в умовах воєнного стану: фіскальна асиметрія та вплив на соціально-економічну стабільність громад. *Вплив воєнного стану та політика повоєнного відновлення України: національні стратегії, регіональна безпека та стійкість громад* : колективна монографія / за заг. ред. В. Ю. Медвідь, Д. В. Дячкова, О. А. Галича та ін. Полтава : Астрая, 2026. С. 24–34.

3. Надходження від туристичного збору зросли на третину за рік. Оновлено. URL: https://opendatabot.ua/analytics/tourist-fee-2025-12

4. Популярність мандрівок Україною зростає: надходження туристичного збору збільшилися на 23,6 %. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/1000282.html

УДК 338.48:339.138:332.1

Микитюк Наталія Євгенівна,
доцент кафедри менеджменту і адміністрування
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК НЕМАТЕРІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГОВИЙ РЕСУРС СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИЗМУ

Сучасний етап розвитку світового та вітчизняного господарства характеризується перманентними глобальними викликами, системними трансформаціями суспільних відносин та загостренням конкурентної боротьби на всіх рівнях. У цих умовах класичні підходи до управління туристичними ресурсами регіону, які тривалий час базувалися виключно на екстенсивній експлуатації наявного потенціалу, стрімко втрачають свою ефективність і потребують докорінного переосмислення.

Традиційне використання лише матеріальних чи природно-рекреаційних багатств територій (таких як географічне положення, ландшафти, історико-культурна спадщина чи базова інфраструктура) уже не здатне забезпечити тривалої та стабільної конкурентоспроможності дестинацій. Ринок перенасичений однотипними пропозиціями, а сучасний споживач став більш вимогливим і вибірковим. Це зумовлює необхідність пошуку нових, інноваційних джерел диференціації та формування унікальних конкурентних переваг, серед яких особливе місце посідають нематеріальні активи.

Сьогодні корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) доцільно розглядати не просто як морально-етичну норму поведінки бізнесу чи елемент епізодичної філантропії та благодійності. У контексті стратегічного менеджменту дестинацій КСВ трансформується у потужний нематеріальний маркетинговий ресурс суспільних систем [1]. Він безпосередньо впливає на формування інклюзивного, сталого та привабливого бренда регіону, суттєво підвищує рівень лояльності внутрішніх і зовнішніх туристів, а також забезпечує стратегічну синергію та баланс інтересів між бізнесом, місцевими громадами й органами державної влади та місцевого самоврядування.

Питання стратегічного управління регіональним туризмом та маркетингу територій активно досліджуються у працях провідних вітчизняних та закордонних науковців [2; 3]. Проте, попри значну кількість публікацій, присвячених інструментам формування привабливості дестинацій, роль соціальної відповідальності суб'єктів туристичного бізнесу як інтегрованого маркетингового ресурсу регіону залишається вивченою недостатньо. Часто КСВ розглядається відокремлено від загальної маркетингової стратегії території, що знижує загальну ефективність управління регіональним розвитком.

Стратегічне управління регіональним туризмом в умовах високої волатильності ринку вимагає від менеджменту дестинацій постійного

моніторингу та впровадження нових інструментів позиціонування територій. У цьому розрізі соціальна відповідальність туристичного бізнесу (зокрема готелів, туроператорів, ресторанів, екскурсійних бюро та інших локальних дестинацій) виступає саме тим стратегічним ресурсом, який створює унікальну додаткову цінність для кінцевого споживача.

Сучасний турист зазнав серйозної еволюції у своїй споживчій поведінці. Він стає все більш свідомим, екологічно орієнтованим та соціально залученим [3]. При виборі місця відпочинку та конкретного надавача послуг мандрівник звертає увагу на комплекс факторів, які виходять далеко за межі традиційного співвідношення «ціна-якість». До таких факторів належать:

– екологічність локації та наявність у бізнесу «зелених» сертифікатів;

– демонстрація реальної поваги до місцевих традицій, культури та історичної спадщини;

– активна підтримка бізнесом локальних громад, залучення місцевого населення до ланцюгів створення вартості;

– забезпечення принципів соціальної інклюзії та доступності туристичного простору для маломобільних груп населення.

Як маркетинговий ресурс тривалої дії, соціальна відповідальність реалізується через систему конкретних стратегічних інструментів, які можна класифікувати за кількома ключовими напрямами:

– репутаційний капітал та брендинг дестинації. Впровадження принципів КСВ (таких як повна або часткова відмова від одноразового пластику, мінімізація відходів, використання енергоефективних технологій, збереження автентичної культурної спадщини, забезпечення чесних умов праці та гідної заробітної плати) оперативно конвертується у позитивний імідж [4]. Цей ефект має дворівневу структуру: він формує високу репутацію як окремого підприємства, так і всього туристичного регіону в цілому, створюючи ефект синергії.

– соціально-маркетингові комунікації та партнерство. Інтеграція КСВ у маркетингову політику дозволяє вибудувати якісно нові канали комунікації зі споживачами. Прозорість бізнесу, відкриті звіти про сталий розвиток, фінансування локальних екологічних чи соціальних ініціатив стають основою для формування пулу лояльних клієнтів (так званих «адвокатів бренда»). Споживач, купуючи турпродукт у соціально відповідальної компанії, відчуває власну причетність до вирішення суспільно важливих проблем, що максимізує його задоволеність.

– маркетинг взаємовідносин з внутрішніми стейкхолдерами. Регіональний туризм не може розвиватися ізольовано від місцевого населення. Соціальна відповідальність бізнесу щодо локальної громади (створення робочих місць, сплата податків, інвестування в інфраструктуру селищ чи міст) нівелює потенційні конфлікти між туристами та місцевими жителями.

Громада починає сприймати туризм не як джерело дискомфорту чи антропогенного навантаження, а як головний драйвер добробуту території.

З метою практичної реалізації зазначених інструментів у регіональних суспільних системах пропонується формування трирівневої моделі інтеграції КСВ у стратегію розвитку туризму:

– мікрорівень (рівень підприємства): добровільне прийняття суб'єктами господарювання зобов'язань щодо дотримання стандартів екологічної безпеки та соціального захисту персоналу;

– мезорівень (рівень кластерів та дестинацій): консолідація зусиль локального бізнесу для реалізації масштабних регіональних проєктів (наприклад, облаштування екологічних стежок, інклюзивних пляжів чи музеїв);

– макрорівень (рівень регіональної влади): створення нормативно-правових та економічних стимулів (пільг, грантів, премій) для підприємств, які активно інвестують у КСВ, та включення соціального вектора до загального бренда регіону.

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність у сучасних умовах трансформується з додаткової опції бізнесу у фундаментальний нематеріальний маркетинговий ресурс стратегічного значення. Її системне використання в управлінні регіональним туризмом дозволяє забезпечити диференціацію територій на ринку, підвищити інвестиційну та туристичну привабливість дестинацій, а також гарантувати перехід від моделі простого економічного зростання до моделі сталого та збалансованого розвитку суспільних систем. Подальші дослідження у даному напрямі мають бути зосереджені на розробці уніфікованої методики оцінки ефективності впливу КСВ-ініціатив на вартість бренда туристичного регіону та рівень задоволеності клієнтів.

Перелік використаних джерел

1. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84, No. 12. P. 78–92.

2. Музиченко-Козловська О. В. Територіальний маркетинг як чинник формування туристичної привабливості регіону. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 594. С. 123–128.

3. Font X., McCabe S. Sustainability and marketing in tourism: its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of Sustainable Tourism*. 2017. Vol. 25, No. 7. P. 869–883. DOI: 10.1080/09669582.2017.1301721.

4. Побігун С., Обельницька Х., Макаренко А. Вплив корпоративного іміджу на систему соціальної відповідальності туристичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 80. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-157.

УДК 620.9

Михайлишин Христина Володимирівна
аспірантка спеціальності 073 Менеджмент

науковий керівник: ***Полянська Алла Степанівна***
д.е.н., професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Енергетичний перехід це багаторівневий процес трансформації структури енергобалансу та способів виробництва/споживання енергії в напрямі зниження вуглецевої інтенсивності, зростання частки ВДЕ, підвищення енергоефективності та розвитком гнучкості системи, при одночасному дотриманні критеріїв енергетичної безпеки, доступності енергії та екологічної результативності [1]. Для українських підприємств ці завдання ускладнюються наслідками повномасштабної війни, зокрема пошкодженням енергетичної інфраструктури, нестабільністю енергопостачання, дефіцитом інвестиційних ресурсів, зростанням вартості енергоносіїв і необхідністю забезпечення безперервності операційної діяльності. У таких умовах енергоефективність набуває значення не лише інструменту скорочення витрат, а стратегічного чинника стійкості, конкурентоспроможності та повоєнного відновлення підприємств.

Реалізація енергетичного переходу на рівні підприємств передбачає поступове скорочення залежності від викопних палив, збільшення частки відновлюваних джерел енергії, електрифікацію виробничих процесів, упровадження низьковуглецевих технологій і вдосконалення систем енергетичного менеджменту. Водночас упровадження окремих технологій без оптимізації обсягів і структури енергоспоживання не забезпечує повною мірою досягнення цілей енергетичного переходу.

Енергоефективність забезпечує зниження споживання енергетичних ресурсів, виробничих витрат і вуглецевої інтенсивності діяльності. Крім того, вона зменшує потребу підприємства у додаткових енергетичних потужностях, підвищує його стійкість до цінових коливань і перебоїв у постачанні, створює фінансові передумови для подальшого технологічного оновлення. Таким чином, енергоефективність необхідно розглядати як практичний інструмент досягнення цілей енергетичного переходу.

Особливого значення стратегічне управління енергоефективністю набуває у контексті повоєнного відновлення України. Повернення підприємств до довоєнних технологічних і ресурсних моделей може призвести до закріплення високої енергоємності виробництва на тривалий період. Тому відновлення пошкоджених і зруйнованих виробничих потужностей має поєднуватися з їх

технологічною модернізацією, автоматизацією, упровадженням енергоощадного обладнання, розвитком розподіленої генерації та вдосконаленням систем обліку енергоспоживання. Це відповідає стратегічним орієнтирам Енергетичної стратегії України на період до 2050 року та Національного плану з енергетики та клімату на період до 2030 року [2; 3].

Стратегічне управління енергоефективністю підприємства пропонується визначати як безперервний процес формування та реалізації довгострокових управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання енергетичних ресурсів, зниження енергоємності діяльності, скорочення викидів парникових газів і забезпечення технологічної готовності підприємства до енергетичного переходу. Такий процес має бути інтегрований у загальну стратегію розвитку підприємства, а не реалізовуватися як сукупність відокремлених технічних заходів.

Основою стратегічного управління має стати взаємозв'язок між цілями енергетичного переходу, ресурсними можливостями підприємства та очікуваними результатами його діяльності. Енергоефективні заходи доцільно оцінювати не лише за строком окупності, але й за їхнім впливом на енергетичну безпеку, операційну стійкість, вуглецеву інтенсивність, конкурентоспроможність продукції та відповідність європейським регуляторним вимогам. Це потребує переходу від короткострокового управління витратами до оцінювання результатів у межах повного життєвого циклу технологій та енергетичних ресурсів.

Процес стратегічного управління енергоефективністю підприємства доцільно реалізовувати за такими послідовними етапами:

1. Діагностика поточного стану енергоспоживання, технологічних процесів, структури використовуваних енергетичних ресурсів і джерел викидів парникових газів.
2. Визначення стратегічних цілей енергоефективності та їх узгодження із загальною стратегією розвитку підприємства.
3. Формування портфеля проєктів технологічної модернізації, енергозбереження, декарбонізації та впровадження відновлюваних джерел енергії.
4. Оцінювання проєктів за економічними, енергетичними, екологічними й безпековими критеріями.
5. Визначення джерел фінансування та розподіл ресурсів відповідно до стратегічної пріоритетності проєктів.
6. Реалізація заходів, моніторинг отриманих результатів і коригування стратегії з урахуванням змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Результативність управління залежить також від якості інформаційного забезпечення. Неповні або методологічно непорівнянні дані можуть призводити до викривлення оцінок і помилкової пріоритизації інвестицій. Тому підприємствам необхідно забезпечувати систематичний збір інформації про енергоспоживання, викиди, використання відновлюваних джерел, реалізовані заходи та досягнуту економію. Рівень інформаційного покриття доцільно враховувати під час інтерпретації показників, щоб розмежовувати фактичну ефективність і якість корпоративної звітності.

Отже, стратегічне управління енергоефективністю в умовах енергетичного переходу має поєднувати технологічні, економічні, екологічні та управлінські рішення. У контексті повоєнного відновлення України його метою є не лише відновлення виробничих потужностей, а формування стійкої, конкурентоспроможної та низьковуглецевої моделі діяльності підприємств. Енергоефективність при цьому виступає критерієм якості інвестиційних рішень, засобом скорочення ресурсної залежності та необхідною передумовою структурної трансформації.

Перелік використаних джерел

1. Михайлишин Х., Полянська А. (2026). Сучасні підходи до вивчення концепції енергетичного переходу. *Сталий розвиток економіки*, (1 (58), 945-955. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-126 (дата звернення 18.09.2026)

2. Міністерство енергетики України. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року. Схвалено КМУ від 25.06.2024 №587-р. URL: https://me.gov.ua/view/bb0b9ef5-ea96-4b8a-8f2f-471faf32c9df (дата звернення: 18.09.2026)

3. Міністерство енергетики України. Енергетична стратегія. Міністерство енергетики України. 2022. URL: https://www.mev.gov.ua/reforma/enerhetychna-stratehiya-0 (дата звернення: 18.09.2026)

УДК 614.25:331.45

Мельниченко Олександр Анатолійович
д.держ.упр., професор

Макарова Вікторія Іванівна
Харківський національний медичний університет (Україна)

Яворовська Ольга Олександрівна
КНП Харківської обласної ради «Обласна клінічна лікарня (Україна)

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ СПІВРОБІТНИКІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ОДИН ІЗ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЇЇ РОЗВИТКУ

Подальший розвиток як національної економіки загалом, так і окремих її галузей/сфер важко уявити як спонтанний процес. Навпаки, запорукою успіху у цій царині є методологічно грамотна розробка і належне ресурсне забезпечення реалізації стратегії розвитку. Не виключенням є і сфера охорони здоров'я (далі – СОЗ), «стратегія розвитку якої має здійснюватися за найбільш актуальними напрямами: інституціональні й інституційні зміни; вдосконалення менеджменту доходів і витрат; розвиток матеріально-технічної бази; вдосконалення кадрової політики» [3, с. 425–428]. Такий підхід дозволяє, відповідно, легімітизувати діяльність СОЗ, оптимізувати власні фінанси, розширити перелік і покращити якість медичних і супутніх послуг населенню. Тобто маємо класичний підхід до захисту інтересів, передусім, СОЗ, і лише опосередковано – пацієнтів і співробітників. Подібне зауваження є лише однією з «цеглинок фундаменту» дискусії не стосовно того, «хто/що є важливішим» (економічна безпека закладу СОЗ, медична безпека пацієнтів…), а вирішенню того питання, якому допоки невиправдано недостатньо приділено уваги – безпека співробітників СОЗ, що, зрештою, й обумовлює актуальність даного дослідження.

Передусім слід зазначити, що у контексті даного дослідження під безпекою ми розуміємо одну з базових потреб співробітників СОЗ (до речі, й пацієнтів), «стан живих організмів та їх об'єднань, за якого унеможливлено та/чи зведено до мінімуму негативний вплив на них будь-яких зовнішніх і внутрішніх загроз» [4, с. 894]. Надалі слід систематизувати види безпека співробітників СОЗ і ключові аспекти її забезпечення:

– *економічна* – забезпечення гідної та без затримок з виплатою оплати праці (її розмір має залежати, передусім, від реальних результатів діяльності, а не від «імітації бурхливої діяльності та/чи лояльності до керівників закладів СОЗ), що, з одного боку, мінімізує спокусу (певний проміжок часу ця «традиція» ще буде зберігатися, тим паче за умов «презумпції безкарності») отримання додаткових «тіньових» доходів, а з іншого – забезпечує достойний рівень життя співробітників СОЗ і членів їхніх родин; зважене управління доходами і витратами закладів СОЗ, залучення додаткових ресурсів;

– *інформаційна* – отримання доступу до актуальної інформації, що необхідна для здійснення професійної діяльності; свідома відмова/обмеження від «інформаційного шуму» (професійного, корпоративного, суспільного); недопущення поширення фейків і протидія їм; захист персональний даних та інформації медичного характеру; оптимізація застосування ШІ;

– *кадрова* – формування колективу з урахуванням його потреб; уникнення надмірної кількості вакансій та обіймання посад особами, які не мають необхідних професійних і особистих якостей; належне реагування на масову внутрішню/зовнішню міграцію лікарів і медперсоналу; уникнення відтоку ключових «виконавців» (носіїв критично значущих знань і навичок); посилення цільової співпраці з вищими навчальними закладами медичного профілю; створення умов для формування та реалізації індивідуальної траєкторії професійного розвитку; відновлення «інституту наставництва» для молодих фахівців; забезпечення шанобливого ставлення до «ветеранів СОЗ» і завершення професійної кар'єри особами пенсійного віку;

– *організаційно-методологічна* – озброєння співробітників коректними і актуальними рекомендаціями щодо ведення медичної документації, а також поведінки в кризових ситуаціях (військовий стан, надзвичайні ситуації епідеміологічного чи іншого характеру, пожежі, перевірки контролюючих органів…); неупереджений розбір «лікарських помилок», летальних випадків, складних випадків; поширення кращих практик; постійний моніторинг і періодичний аудит діяльності закладів СОЗ;

– *організаційно-технічна* – забезпечення безперебійного функціонування наявного обладнання та комунікацій (тепло- та водопостачання, каналізація, опалення, вентиляція, подача кисню…); дотримання вимог щодо освітлення, температури, вологості, площі…, а також умов праці та її тривалості; оновлення та модернізація обладнання, запровадження інноваційних технологій; наявність достатньої кількості необхідних інструментів, витратних матеріалів тощо, необхідних для надання медичних послуг; належний стан «робочих місць», приміщень (стан і оздоблення підлоги, стін, стелі…) закладів СОЗ і прилеглих (у разі, якщо такі наявні) до них територій; «зонування» приміщень;

– *пожежна* – організаційно-технічне та кадрове забезпечення реагування персоналу у разі виникнення пожежі;

– *правова* – захист інтересів співробітників СОЗ від неправомірних нападок з боку колег, адміністрації закладу СОЗ, пацієнтів і їхніх родичів, ЗМІ, контролюючих органів…; унеможливлення порушень трудового законодавства і контрактних зобов'язань; доопрацювання колективного договору, посадових інструкцій та інших значущих внутрішніх документів закладу СОЗ;

– *соціально-психологічна* – «забезпечення діалогового спілкування, партнерської взаємодії та співпраці; повна відмова від психологічного насильства» [1, с. 98]; створення сприятливого мікроклімату в колективі; підтримання високого рівня лояльності до закладу СОЗ; запобігання конфліктам і соціальним ризикам; захист ментального здоров'я;

– *фізична* – неухильне дотримання чинних вимог щодо наступного: «безпечні ін'єкції; дотримання гігієни рук; безпека поводження з гострими

предметами, активними речовинами, небезпечними випромінюваннями; стерилізація та дезінфекція предметів і пристроїв для догляду за пацієнтами; використання засобів індивідуального захисту; очищення та дезінфекція клінічних контактних поверхонь; стримування дихальних виділень у людей, які мають ознаки і симптоми респіраторної інфекції; використання стерильної води в якості охолоджувальної рідини/зрошувача при виконанні хірургічних процедур; гігієна навколишнього середовища (прибирання приміщень, утилізація медичних відходів)…» [2, с. 90]; попередження фактів «виробничого травматизму» серед співробітників СОЗ через необережність і випадків застосування до них «сили» (насильства) з боку пацієнтів та їхніх родичів.

Зрештою слід зазначити, що вищенаведений перелік видів безпеки співробітників СОЗ і ключових аспектів її забезпечення не є вичерпним, а тому може і має бути скоригованим залежно від конкретної ситуації. Водночас, означене напрацювання може бути використаним під час розробки та реалізації Стратегії розвитку закладу СОЗ, СОЗ території (населеного пункту, регіону…). Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності публічного управління розвитком сфери охорони здоров’я.

Перелік використаних джерел:

1. Ковальчук З.Я. Соціально-психологічна безпека як організаційна умова відновлення психічного здоров’я. *Психологія праці*. 2025. № 2. С. 95–99. https://doi.org/10.32782/2663-5208.

2. Круть А.Г., Толстанов О.К., Горачук В.В. Мультимодальні стратегії удосконалення інфекційної безпеки в закладах охорони здоров’я стоматологічного профілю. *Український медичний часопис*. 2021. № 4. С. 89–92. DOI: 10.32471/umj.1680-3051.144.213621

3. Мельниченко О.А., Овчарова Ж.М. Стратегія подальшого розвитку сфери охорони здоров’я Харківської області як засіб публічного реагування. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4. С. 418–430. https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-418-430

4. Мельниченко О.А., Стовбан М.П., Кравченко Ж.Д., Чернецький В.В. Протидія рейдерству як складова державної політики щодо забезпечення національної безпеки. *Національні інтереси України*. 2025. № 4. С. 885–896. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-4(9)-885-896

УДК 351:656:355.4

Молибога Руслан Миколайович
докторант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Транспортно-логістична сфера України в умовах війни набула значення не лише одного з базових секторів економіки, а й критично важливого елемента національної безпеки, обороноздатності, функціонування внутрішнього ринку, забезпечення населення та підтримання міжнародної торгівлі. Повномасштабна війна докорінно змінила умови функціонування транспортної системи: фізичне руйнування інфраструктури поєдналося з блокуванням традиційних логістичних маршрутів, обмеженням роботи морських портів, закриттям повітряного простору, зростанням воєнних і безпекових ризиків, дефіцитом ресурсів для відновлення та необхідністю швидкої переорієнтації товарних потоків на західні сухопутні кордони, залізничні, автомобільні, дунайські та альтернативні морські маршрути. За оцінками RDNA4, станом на 31 грудня 2024 р. прямі збитки транспортного сектору становили близько 36,7 млрд дол. США, причому приблизно 83 % припадало на автомобільні дороги та залізничний сектор. У 2025 р. потреби транспортного сектору у відновленні додатково зросли приблизно на 24 % через посилення атак на залізничну та портову інфраструктуру [1].

У таких умовах традиційне розуміння публічного управління транспортом як переважно адміністративного регулювання окремих видів транспорту, інфраструктурного планування та контролю діяльності перевізників виявляється недостатнім. Теоретично реформування має розглядатися як комплексна інституційна трансформація системи управління транспортно-логістичними потоками, у межах якої держава переходить від переважно галузевого управління до інтегрованого, мережевого, ризик-орієнтованого та людиноцентричного управління транспортною мобільністю. Це означає, що об'єктом публічного управління стає не окремо автомобільний, залізничний, морський чи річковий транспорт, а цілісна транспортно-логістична система, що забезпечує переміщення людей, товарів, ресурсів та інформації між виробником, логістичним оператором, транспортною інфраструктурою, пунктами пропуску, внутрішнім і міжнародним ринками.

Теоретичною основою такого підходу є системна парадигма публічного управління, відповідно до якої транспортно-логістична сфера розглядається як відкрита багаторівнева система, що перебуває у постійній взаємодії з економічною, соціальною, безпековою, енергетичною, екологічною, цифровою та міжнародною системами. Відповідно, зміна одного елемента – наприклад, пропускної спроможності залізничної мережі або пунктів пропуску на кордоні – безпосередньо впливає на функціонування інших компонентів. Саме тому

державне втручання повинно бути спрямоване не лише на відновлення фізичних об'єктів, а й на оптимізацію взаємодії між усіма учасниками транспортно-логістичного процесу.

Особливо важливого значення набуває принцип стійкості. У довоєнній моделі ефективність транспортної системи значною мірою оцінювалася через швидкість, вартість, пропускну спроможність та якість транспортних послуг. Воєнні умови продемонстрували необхідність доповнення цих критеріїв здатністю системи функціонувати під впливом шоків, швидко адаптуватися до руйнування окремих маршрутів і відновлювати критичні функції. Отже, теоретична модель реформування повинна поєднувати ефективність + безпеку + адаптивність + резервування + відновлюваність [2].

Важливою теоретичною засадою реформування є ризик-орієнтований підхід. Для транспортно-логістичної системи України ризик не може трактуватися лише як імовірність аварії або порушення технологічного процесу. Він охоплює воєнні, ракетні, мінні, кібернетичні, терористичні, кліматичні, енергетичні, економічні, епідеміологічні, екологічні, логістичні та інституційні загрози. Відтак публічне управління має зміщуватися від реагування на вже реалізовані загрози до їх прогнозування, моделювання та превентивного управління. У практичному вимірі це передбачає створення інтегрованої системи моніторингу транспортних ризиків, формування карт критичних об'єктів, визначення альтернативних маршрутів, резервних логістичних потужностей та індикаторів раннього попередження.

Не менш важливою засадою є мережевий характер сучасного публічного управління. Транспортно-логістична система не може ефективно функціонувати виключно через вертикальну модель «центральний орган – регіон – підприємство». У ній одночасно взаємодіють центральні органи виконавчої влади, органи місцевого самоврядування, митні та прикордонні органи, оператори інфраструктури, транспортні підприємства, логістичні компанії, експедитори, порти, залізничні оператори, міжнародні організації, донори та європейські інституції.

У цьому контексті особливого значення набуває концепція багаторівневого врядування. Центральна влада має визначати стратегічні пріоритети, стандарти та правила функціонування системи; регіональний і місцевий рівні – забезпечувати територіальну інтеграцію транспортної інфраструктури, мобільність населення та локальну логістику; приватний сектор – реалізовувати транспортні та логістичні послуги; міжнародні партнери – забезпечувати фінансову, технічну та інституційну підтримку. Відповідно, ефективність реформи визначається не стільки кількістю нових управлінських структур, скільки якістю взаємодії між ними.

Особливого значення набуває інституційно-регуляторна реформа. Публічне управління транспортно-логістичною сферою повинно забезпечувати чітке розмежування функцій політичного формування, регулювання, нагляду, управління інфраструктурою та безпосереднього надання транспортних послуг. Надмірне поєднання цих функцій створює ризики конфлікту інтересів, адміністративної неефективності та недостатньої конкуренції. Тому перспективна

модель має базуватися на функціональному розмежуванні, прозорому регулюванні та посиленні інституційної спроможності регуляторів.

Важливою засадою є публічно-приватне партнерство. Масштаб відновлення транспортної інфраструктури об'єктивно перевищує можливості державного бюджету. RDNA4 оцінювала загальну потребу України у відновленні та реконструкції до 2035 р. у 524 млрд дол. США, а транспорт є одним із найбільш постраждалих секторів. У таких умовах залучення приватного капіталу, концесійних механізмів, міжнародних фінансових організацій та страхових інструментів має стати складовою нової моделі управління [1].

Окрему теоретичну засаду становить цифрова трансформація публічного управління транспортом. Цифровізація не повинна обмежуватися електронним документообігом чи наданням адміністративних послуг онлайн. Її зміст має полягати у створенні єдиного цифрового середовища транспортно-логістичного управління, яке забезпечує інтеграцію державних реєстрів, митних та прикордонних інформаційних систем, систем управління транспортом, GIS, супутникового моніторингу, GPS, електронних накладних, систем управління вантажами, цифрових платформ та аналітичних панелей.

Таким чином, теоретичні засади реформування публічного управління транспортно-логістичною сферою України в умовах війни доцільно систематизувати через взаємопов'язану сукупність принципів: системності та комплексності; стійкості та адаптивності; ризик-орієнтованості; мережевого і багаторівневого врядування; мультимодальності; цифровізації та управління на основі даних; людиноцентричності; євроінтеграції та гармонізації з acquis ЄС; державно-приватного партнерства; екологічності та кліматичної нейтральності; безбар'єрності; прозорості та підзвітності; стратегічного планування й управління за результатами. Їх системне поєднання формує концептуальну основу переходу від традиційної моделі транспортного адміністрування до інтелектуальної, інтегрованої та стійкої системи публічного управління транспортно-логістичним розвитком України, здатної функціонувати в умовах воєнних загроз, підтримувати економічну стійкість держави та одночасно забезпечувати її довгострокову інтеграцію до європейського транспортного простору.

Перелік використаних джерел

1. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released.

2. OECD. Public Governance Review of Ukraine. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-governance-review-of-ukraine_7810f059-en/full-report/executive-summary_35a2c0d5.html.

УДК 656.078:338.47

Москвічова Олена Сергіївна
к.е.н., доцент

Самсоненко Єлизавета Андріївна
здобувач вищої освіти,
Національний університет біоресурсів і природокористування України (Україна)

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ТА ОМНІКАНАЛЬНІСТЬ РЕГІОНАЛЬНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ: РОЛЬ ДУНАЙСЬКОГО НАПРЯМКУ ТА МУЛЬТИМОДАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ З ЄС

Сучасні регіональні ланцюги постачання функціонують у середовищі високої невизначеності. На їхню стабільність впливають воєнні ризики, блокування транспортних коридорів, обмежена пропускна спроможність пунктів пропуску, коливання рівня води на внутрішніх водних шляхах, пошкодження інфраструктури, дефіцит рухомого складу, страйки, митні процедури та зміни регуляторних вимог. За таких умов традиційна модель логістики, орієнтована на один основний маршрут, один порт або один прикордонний перехід, перестає бути надійною.

Для України ця проблема набула особливої актуальності після початку повномасштабної війни. Блокування або обмеження морських шляхів, атаки на транспортну інфраструктуру та перевантаження західного кордону продемонстрували критичну залежність експортоорієнтованої економіки від доступності альтернативних логістичних каналів. У таких обставинах диверсифікація маршрутів має розглядатися не як додаткова опція, а як базова умова економічної безпеки, безперервності постачань та збереження конкурентоспроможності регіонального бізнесу.

Диверсифікація маршрутів передбачає відмову від монозалежності від одного транспортного коридору, порту, виду транспорту чи пункту перетину кордону. Її зміст полягає у формуванні паралельних логістичних сценаріїв, що можуть бути активовані залежно від поточної ситуації. Наприклад, за виникнення черг на автомобільних пунктах пропуску частина вантажу може бути переорієнтована на залізничний транспорт; у разі проблем на залізниці — на річкові порти; за обмежень у конкретному порту — на альтернативний термінал або сухий порт.

Проте диверсифікація сама по собі не гарантує ефективності. Наявність декількох маршрутів без їхньої координації може спричиняти дублювання операцій, зростання витрат, інформаційну асиметрію та втрату контролю над вантажем. Саме тому важливою є концепція омніканальності у ланцюгах постачання.

Омніканальний підхід до управління ланцюгами постачання доцільно відрізняти від мультимодальності. Мультимодальне перевезення передбачає

доставку вантажу із використанням двох або більше видів транспорту. Наприклад, товар може бути доставлений автомобільним транспортом до залізничного термінала, далі перевезений залізницею до порту, а потім — річковим або морським судном.

Правову основу для розвитку мультимодальних перевезень в Україні формує Закон України «Про мультимодальні перевезення» № 1887-IX від 17 листопада 2021 року [1]. Закон встановлює правові та організаційні засади перевезення вантажів двома або більше видами транспорту, а також створює умови для впровадження європейських підходів до комбінованих перевезень.

Такий підхід має практичне значення для регіонального бізнесу: він знижує адміністративні витрати, пов'язані з оформленням численних договорів, накладних, страхових документів і претензій; спрощується процедура встановлення відповідальності у разі пошкодження, втрати або затримки вантажу; єдиний оператор може оптимізувати маршрут комплексно, а не в межах окремої транспортної ділянки. Мультимодальність також сприяє екологізації логістики.

Омніканальність має ширший зміст. Вона означає паралельне, взаємопов'язане та гнучке використання кількох логістичних каналів, між якими вантажні та інформаційні потоки можуть перерозподілятися в реальному або наближеному до реального часу. Її ключовою ознакою є не проста наявність альтернативних видів транспорту, а інтеграція маршрутів, перевізників, терміналів, складів, митних процедур та цифрових систем моніторингу в єдиний механізм управління.

Омніканальний ланцюг постачання передбачає, що логістичний оператор або вантажовласник має можливість швидко порівняти доступні маршрути за критеріями часу, вартості, надійності, пропускної спроможності, безпеки та екологічного впливу. У разі виникнення ризику система повинна забезпечувати не лише виявлення проблеми, а й оперативне перенаправлення вантажу до альтернативного каналу.

Наприклад, експортна партія зерна з центральних регіонів України може бути направлена автомобільним або залізничним транспортом до Ізмаїла, Рені чи Усть-Дунайська. Якщо на одному з напрямків виникають затримки через обмежену пропускну спроможність термінала, обстріли, дефіцит вагонів або черги на кордоні, вантаж може бути перенаправлений через інший порт, залізничний перехід або сухий порт. Для цього необхідні не лише фізичні потужності, а й єдина цифрова інформаційна система, що забезпечує доступ до даних про доступність інфраструктури, розклад, статус вантажу та ризики [2].

Таким чином, омніканальність можна визначити як модель управління регіональними ланцюгами постачання, за якої різні транспортні канали функціонують не ізольовано, а як взаємозамінні та взаємодоповнюючі елементи єдиної мережі. Її метою є підвищення гнучкості, прозорості, швидкості реагування та стійкості логістичної системи.

Дунайський напрямок став одним із найважливіших елементів диверсифікації української логістики. Порти Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ забезпечили альтернативний вихід для експорту та імпорту в умовах обмеженого функціонування традиційних морських маршрутів. Їхнє значення полягає не лише у

фізичному перевантаженні вантажів, а й у формуванні зв'язку між українськими регіонами, румунською та молдовською логістичною інфраструктурою, Дунаєм і Чорним морем [3].

Дунайський кластер має особливе значення для регіональної логістики з кількох причин. По-перше, він створює альтернативу надмірній концентрації вантажів на автомобільних і залізничних переходах західного кордону. По-друге, він дає можливість інтегрувати річкове перевезення з автомобільним і залізничним транспортом. По-третє, через румунські порти та Дунайсько-Чорноморський канал українські вантажі можуть бути включені до ширшої європейської транспортної мережі.

Суттєвим бар'єром для ефективної інтеграції України до європейського логістичного простору залишається відмінність ширини залізничної колії: 1520 мм в Україні та 1435 мм у більшості країн Європейського Союзу. Така технічна невідповідність збільшує час і вартість перевезень, оскільки потребує перестановки візків, перевантаження контейнерів, перевалки сипучих вантажів або використання спеціальних технологічних рішень [4].

Вирішення цієї проблеми потребує розвитку інтероперабельності — здатності різних транспортних систем, інфраструктурних об'єктів, інформаційних платформ і процедур функціонувати узгоджено. У практичному вимірі це означає створення прикордонних терміналів, логістичних хабів, перевантажувальних комплексів, контейнерних майданчиків і сухих портів.

Сухий порт є внутрішнім логістичним терміналом, пов'язаним із морським, річковим або прикордонним портом залізничними й автомобільними маршрутами. Він може виконувати функції консолідації вантажів, митного оформлення, зберігання, сортування, контейнеризації, перевантаження та розподілу потоків. Для прикордонних регіонів України сухі порти можуть стати інструментом зменшення навантаження на традиційні пункти пропуску та формування резервних маршрутів до Польщі, Словаччини, Угорщини та Румунії.

Особливого значення набуває розвиток терміналів на стику української та європейської залізничної інфраструктури. Такі об'єкти мають бути орієнтовані не лише на фізичне перевантаження вантажу, а й на цифрову синхронізацію процесів. Інформація про прибуття вагонів, доступність перевантажувальних потужностей, митний статус, графік руху, черги та ризики повинна бути доступною всім уповноваженим учасникам ланцюга постачання.

У цьому контексті розвиток омніканальної моделі означає поєднання фізичної та цифрової інтероперабельності. Фізична інтероперабельність включає сумісність транспортної інфраструктури, терміналів, колій, контейнерних систем і перевантажувальних технологій. Цифрова інтероперабельність передбачає обмін даними між перевізниками, портами, митними органами, складами, експедиторами й вантажовласниками.

отже, Диверсифікація та омніканальність регіональних ланцюгів постачання є необхідною умовою їхньої стійкості в умовах безпекових, інфраструктурних та економічних ризиків. Відмова від монозалежності від одного транспортного маршруту або пункту пропуску дає змогу зменшити вразливість логістичної системи та забезпечити безперервність поставок.

Перелік використаних джерел

1. Про мультимодальні перевезення : *Закон України* від 17.11.2021 № 1887-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1887-20.

2. *Одеська обласна державна адміністрація.* Верховна Рада ухвалила закон про мультимодальні перевезення вантажів. 18.11.2021. URL: https://poda.gov.ua/news/127444.

3. European Commission. Solidarity Lanes: European Commission, Romania, Moldova and Ukraine strengthen cooperation along the Danube. 6 March 2026. URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/solidarity-lanes-european-commission-romania-moldova-and-ukraine-strengthen-cooperation-along-danube-2026-03-06_en.

4. Москвічова, О. (2025). Транспортна інфраструктура україни в умовах війни: виклики, трансформації та перспективи. *Review of transport economics and management,* 13(29), 25–32. https://doi.org/10.15802/rtem2025/328523.

УДК 005.21:334.716:502.131.1

Олійник Олена Олександрівна
к.е.н., доцент
Національний університет водного господарства та природокористування (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У сучасних умовах діяльність промислових підприємств реалізується під впливом економічних, соціальних, екологічних та технологічних змін, що суттєво підвищує вимоги до якості стратегічних управлінських рішень. Традиційна орієнтація на зростання обсягів виробництва та фінансових результатів поступово втрачає здатність забезпечувати довгострокову стійкість підприємства. Конкурентоспроможність дедалі більше залежить від ефективності використання ресурсів, здатності підприємства залучати та утримувати людський капітал, відповідати екологічним вимогам, підтримувати довіру стейкхолдерів та адаптуватися до структурних змін зовнішнього середовища [1]. За таких обставин сталий розвиток розглядається не як додатковий напрям бізнес-діяльності, а як один із базових орієнтирів стратегічного управління.

Стратегічне управління сталим розвитком передбачає формування довгострокової системи управлінських рішень, у межах якої економічні результати підприємства узгоджуються із соціальними та екологічними цілями [2]. Водночас йдеться не про механічне додавання трьох складових сталого розвитку до вже існуючої стратегії. Економічна, соціальна та екологічна результативність перебувають у взаємозалежності, тому зміни в одній сфері можуть створювати як позитивні, так і негативні наслідки в інших. Саме тому завдання стратегічного управління полягає у пошуку такого поєднання цілей і ресурсів, яке забезпечить довгострокове функціонування та розвиток підприємства.

Одним із ключових механізмів такого поєднання виступає корпоративна соціальна відповідальність (КСВ). Її значення для промислового підприємства виходить далеко за межі благодійності або реалізації окремих соціальних проєктів. КСВ охоплює систему управлінських рішень в сфері безпеки та охорони праці, розвитку людського капіталу, взаємодії з громадами, відповідального використання ресурсів, впливу виробництва на довкілля та дотримання принципів відповідального ведення бізнесу [3]. Тому КСВ доцільно розглядати як практичний інструмент, за допомогою якого стратегічні принципи сталого розвитку трансформуються у конкретні напрями діяльності підприємства.

У стратегічному вимірі процес забезпечення сталого розвитку промислового підприємства можна представити як послідовність взаємопов’язаних управлінських етапів. Спочатку визначаються ключові виклики

та очікування стейкхолдерів, після чого оцінюються внутрішні можливості підприємства та потенційні ризики. На цій основі встановлюються довгострокові цілі сталого розвитку та визначаються пріоритетні напрями КСВ. Наступним кроком є розподіл необхідних ресурсів, визначення відповідальних за реалізацію заходів та встановлення критеріїв оцінювання результатів. Завершальними елементами стратегічного циклу є моніторинг, оцінювання досягнутих результатів та коригування управлінських рішень [4].

Важливо підкреслити, що в стратегічному контексті КСВ не означає автоматичного підвищення результативності діяльності підприємства. Реалізація соціальних та екологічних ініціатив потребує ресурсів, а їхній економічний ефект часто проявляється із часовим лагом. Тому стратегічне управління передбачає визначення пріоритетів, оцінювання витрат і очікуваних результатів, встановлення вимірюваних показників та регулярний перегляд ефективності відповідних заходів. Такий підхід дозволить уникнути ситуації, коли КСВ перетворюється на набір не пов'язаних із реальними стратегічними потребами підприємства несистемних ініціатив.

Запропонований підхід змінює місце КСВ у системі управління підприємством. Вона перестає бути периферійною функцією, яка реалізується паралельно до основної діяльності, і стає частиною стратегічного механізму створення довгострокової цінності. Така трансформація відповідає сучасним підходам до управління сталим розвитком, відповідно до яких економічна, соціальна та екологічна складові розглядаються як взаємодоповнювальні елементи єдиної системи управління.

Перелік використаних джерел

1. Медяник Я. Принципи управління сталим розвитком підприємства як стратегічний орієнтир підвищення його конкурентоспроможності. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* 2025. Т. 4, № 3. С. 111–125. https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20250403.12

2. Channuwong S., Phudarat B. S. S., Jirachottrakul P., Pleansamai J. L. K., Khamsom S., Kanhabutr A. Strategic management for sustainable business development: Concepts, theories and practices. *Sciences of Conservation and Archaeology.* 2024. Vol. 36, No. 3. P. 11–22. DOI: 10.48141/sci-arch-36.3.24.2

3. Олійник О. О. Соціальна відповідальність промислових підприємств крізь призму Цілей сталого розвитку. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки».* 2025. № 3(111). С. 237-245. DOI: https://doi.org/10.31713/ve3202519

4. Каспрук О. В. Концептуальна модель реалізації соціальної відповідальності промисловими підприємствами. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки».* 2026. № 2(114). С. 129-140. DOI: https://doi.org/10.31713/ve2202611

УДК 330.3

Онікієнко Надія Володимирівна
к.е.н., доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (*Україна*)

ЛЮДИНООРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємство функціонує в середовищі, для якого характерні швидкі технологічні зміни, цифровізація, нестабільність ринків, дефіцит кваліфікованих кадрів, воєнні ризики та необхідність оперативної адаптації до зовнішніх викликів. За таких умов традиційне розуміння ресурсного забезпечення, зосереджене переважно на матеріальних і фінансових ресурсах, потребує доповнення стратегічним підходом до управління людським потенціалом.

Система управління людським капіталом є складовою загальної системи управління підприємством і охоплює комплекс взаємопов'язаних функцій, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу [1]. Відповідно, працівники мають розглядатися не лише як виконавці окремих виробничих операцій, а як носії знань, професійних компетентностей, досвіду та організаційних здібностей, від яких залежить ефективність використання інших ресурсів підприємства [2].

Отже, витрати на навчання, професійний розвиток і формування компетентностей доцільно трактувати не виключно як поточні витрати підприємства, а як інвестиції, здатні забезпечувати майбутню економічну віддачу.

Людиноорієнтований менеджмент у цьому контексті можна визначити як підхід до управління, за якого потреби, компетентності, мотивація, професійний розвиток і залучення працівників інтегруються із системою стратегічних цілей підприємства. Його сутність полягає не лише у забезпеченні виконання працівниками встановлених завдань, а й у створенні умов для ефективного використання та розвитку їхнього потенціалу.

Сучасні підходи до управління людськими ресурсами передбачають трансформацію традиційної кадрової функції та орієнтацію на нові практики, зокрема персоналізоване управління, HR-співтворчість, гнучкі управлінські підходи та корпоративну соціальну відповідальність [3]. Це свідчить про поступовий перехід від переважно адміністративної моделі управління до моделі, у якій працівник розглядається як активний учасник створення організаційної цінності. До ключових складових людиноорієнтованого менеджменту доцільно віднести розвиток компетентностей, справедливу систему мотивації, професійне навчання, участь працівників у вирішенні організаційних питань, якісні внутрішні комунікації, підтримку працівників у кризових умовах та оцінювання результативності персоналу.

Важливим елементом людиноорієнтованого менеджменту є формування ефективної кадрової політики. Водночас результативність управління персоналом безпосередньо залежить від здатності підприємства оцінювати внесок працівників у досягнення організаційних цілей [4]. Це дозволяє поєднати інтереси працівника щодо професійного розвитку з потребою підприємства у підвищенні продуктивності.

Іншим важливим механізмом є інвестування в людський капітал, коли збереження та розвиток людських ресурсів стають важливими передумовами стабільності економічної діяльності [5]. У таких умовах підприємства змушені не лише компенсувати дефіцит персоналу, а й створювати умови для професійної адаптації, перенавчання та збереження критично важливих компетентностей. Управління людським капіталом в умовах війни також передбачає переосмислення ролі мотивації та комунікацій. Для підприємств це означає необхідність переходу до більш гнучких моделей управління, у яких збереження працівників, підтримка їхньої професійної активності та ефективна комунікація стають складовими стратегічного управління.

Людиноорієнтований менеджмент має безпосередній зв'язок із стратегічною стійкістю підприємства. Стійкість у цьому випадку доцільно розглядати як здатність організації підтримувати ключові процеси, адаптуватися до зовнішніх змін та зберігати потенціал подальшого розвитку [6]. Саме персонал забезпечує реалізацію стратегічних рішень, використання технологій, взаємодію з клієнтами, управління матеріальними активами та створення інновацій.

Таким чином, людський потенціал виконує роль інтегратора інших ресурсів підприємства. Навіть високий рівень матеріально-технічного, фінансового чи цифрового забезпечення не гарантує результативності без працівників, здатних ефективно використовувати відповідні ресурси. Саме тому інвестиції у розвиток людського капіталу можуть створювати мультиплікативний ефект для підприємства. Людиноорієнтований менеджмент при цьому не означає відмови від економічних критеріїв ефективності. Навпаки, його сутність полягає у встановленні взаємозв'язку між розвитком працівників та стратегічними результатами підприємства. Витрати на навчання, мотивацію, професійний розвиток і підтримку персоналу доцільно розглядати як інвестиції у майбутню організаційну спроможність за умови їх належного оцінювання. У період нестабільності така логіка набуває особливої актуальності. Підприємство, яке здатне зберігати ключових працівників, розвивати необхідні компетентності, підтримувати ефективні комунікації та швидко адаптувати систему управління персоналом, отримує додаткові можливості для підтримання операційної діяльності та реалізації стратегічних цілей.

Перелік використаних джерел

1. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-41.

2. Козюк В. В., Шкодич Ю. А. Показники оцінки соціально-економічної ефективності інвестування у людський капітал підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-35-47.

3. Білявський В. М., Шуліковська К. В. Основні аспекти формування ефективної кадрової політики сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2022. Вип. 25. С. 33–40. DOI: 10.32782/2415-3583/25.5.

4. Хлєбнікова Т. М., Темченко О. В., Білінська О. П. Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-66

5. Ровенська В. В., Смирнова І. І., Латишева О. В. Процедура трансформації системи управління персоналом на підґрунті ідеологеми «Performance Management». *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2023. № 26. DOI: 10.20535/2307-5651.26.2023.287412.

6. Бикова А. Л., Чабан Л. І., Алексєєв А. П. Інвестування в людський капітал у військовий період. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-74.

УДК 351.08:005.95

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна
д.держ.упр., професор, *завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасній системі публічного управління «управління талантами» доцільно розглядати не як окремий напрям кадрової роботи, а як стратегічну інтегровану систему виявлення, залучення, розвитку, ефективного використання, мотивації та утримання працівників, які мають високий потенціал для створення публічної цінності. Така зміна підходу пов’язана з тим, що традиційна модель управління персоналом, зорієнтована переважно на адміністративне забезпечення проходження служби, уже не відповідає вимогам цифрової трансформації, кризового управління, зростання складності публічних політик, міжсекторальної взаємодії та конкуренції держави за висококваліфікованих фахівців.

Концептуально управління талантами у публічному управлінні можна визначити як системний процес стратегічного управління людським потенціалом, у межах якого здійснюється прогнозування потреб державного органу в компетентностях, пошук і залучення необхідних фахівців, об’єктивне виявлення високого потенціалу, індивідуалізований професійний розвиток, формування кадрового резерву, управління кар’єрою і мобільністю, мотивація та утримання талановитих працівників, а також оцінювання результативності їх внеску у досягнення суспільно значущих цілей. Отже, талант у публічній службі не повинен ототожнюватися виключно з високою посадою, тривалим стажем чи формальною освітою. Його сутність полягає у поєднанні професійних компетентностей, потенціалу розвитку, інноваційності, лідерських якостей, етичності, здатності працювати у складних умовах та орієнтації на публічний інтерес.

Особливого значення набуває стратегічний підхід до управління талантами. Його принципова відмінність від традиційного кадрового адміністрування полягає у переході від реагування на вже наявні кадрові проблеми до прогнозування майбутніх потреб державного органу в людському капіталі. Йдеться про формування системи планування робочої сили, яка передбачає визначення стратегічних цілей органу, аналіз наявного кадрового потенціалу, прогнозування майбутнього дефіциту компетентностей, визначення критичних посад і навичок та формування відповідних кадрових стратегій.

Другим сучасним підходом є компетентнісний підхід. Його сутність полягає у тому, що основою управління талантами стає не посада сама по собі, а сукупність компетентностей, необхідних для якісного виконання відповідної роботи. У такій моделі кадрові процедури – від рекрутингу до оцінювання та просування – пов’язуються з єдиною системою компетентностей.

В українській системі державної служби компетентнісний підхід уже має нормативне підґрунтя. Закон України «Про державну службу» [1] визначає професійну компетентність як здатність застосовувати спеціальні знання, уміння і навички, а також відповідні моральні та ділові якості для належного виконання завдань, навчання та професійного й особистісного розвитку. Закон також закріплює принцип професіоналізму, який передбачає постійне підвищення державним службовцем рівня професійної компетентності.

Третій підхід можна визначити як меритократичний підхід до управління талантами. Його основу становить принцип, за якого доступ до державної служби, професійне просування, призначення на керівні посади та участь у кадровому резерві повинні визначатися передусім професійними досягненнями, компетентностями, потенціалом і результатами роботи, а не особистими зв'язками, політичною лояльністю чи неформальними відносинами. Саме меритократія є критично важливою для публічного сектору, оскільки талант-менеджмент без прозорих і справедливих правил може трансформуватися у механізм суб'єктивного виокремлення «своїх» працівників.

Четвертим напрямом є стратегічний рекрутинг талантів. Його принципова особливість полягає в переході від пасивного очікування кандидатів до активного пошуку фахівців, які відповідають довгостроковим потребам державного органу. Сучасна система передбачає брендинг роботодавця державної установи, цифрові канали рекрутингу, професійні мережі, партнерство з університетами, програми стажування, залучення експертів із приватного сектору та громадянського суспільства, формування кадрових резервів.

Відповідно, цифровий рекрутинг стає не просто технологічним способом подання документів, а інструментом трансформації всієї системи залучення персоналу. Електронний відбір дає змогу автоматизувати окремі процедури, розширити географію пошуку кандидатів, використовувати структуровані методи оцінювання та формувати бази потенційних кандидатів. Водночас застосування алгоритмів штучного інтелекту в рекрутингу потребує особливої уваги до прозорості, недискримінації, захисту персональних даних та людського контролю над кадровими рішеннями.

П'ятим сучасним підходом є управління потенціалом, що передбачає розмежування понять «висока результативність» і «високий потенціал». Працівник може демонструвати високі поточні результати, але не мати потенціалу для переходу на складнішу управлінську роль; водночас інший працівник може перебувати на етапі професійного становлення, але мати значний потенціал розвитку. Тому система управління потенціалом повинна поєднувати оцінювання фактичної результативності з оцінюванням потенціалу, здатності до навчання, лідерських якостей, інноваційності, адаптивності та готовності виконувати складніші функції.

Шостим підходом є безперервний розвиток талантів та формування системи навчання. У сучасному публічному секторі професійне навчання не може обмежуватися періодичним проходженням курсів підвищення кваліфікації. Воно має стати постійним елементом професійної діяльності.

Сучасна система має передбачати індивідуальні траєкторії розвитку талантів. Для кожного працівника з високим потенціалом може формуватися план розвитку, що включає визначення компетентнісних розривів, цільових компетентностей, навчальних програм, наставництва, коучингу, участі у проєктах, тимчасової мобільності, стажування та підготовки до майбутньої посади.

Сьомим важливим підходом є управління внутрішньою мобільністю талантів. У традиційній системі державної служби кар'єра часто сприймається як вертикальне просування. Сучасна модель передбачає набагато ширший спектр переміщень: горизонтальну мобільність, тимчасове відрядження до іншого органу, участь у міжвідомчих проєктах, ротацію, проєктну зайнятість, тимчасове виконання складніших функцій та міжсекторальний перехід.

Восьмим підходом є управління талантами на основі даних, тобто управління талантами на основі даних. Сучасна кадрова система повинна формувати інтегрований інформаційний контур, у якому поєднуються дані про компетентності, результати роботи, професійне навчання, кар'єрні траєкторії, мобільність, вакансії, кадрові потреби та ризики втрати критичних працівників. Саме тому HRMIS набуває значення не лише системи обліку персоналу, а інструменту стратегічної HR-аналітики.

Дев'ятим напрямом є мотиваційний підхід, у якому управління талантами передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. Для державного сектору це особливо актуально через обмеження бюджетної системи та конкуренцію із приватним сектором за дефіцитні компетентності.

Узагальнення сучасних підходів дає змогу запропонувати інтегровану модель управління талантами в системі публічного управління, яка складається з взаємопов'язаних елементів: стратегічного прогнозування потреб у компетентностях → формування профілів компетентностей → пошуку та залучення талантів → меритократичного відбору → адаптації → оцінювання результативності й потенціалу → індивідуального розвитку → наставництва та коучингу → кар'єрного планування → мобільності → формування кадрового резерву → мотивації та утримання → планування наступності → HR-аналітики → оцінювання внеску талантів у публічну цінність. Така модель дозволяє перетворити кадрову службу з переважно адміністративного підрозділу на стратегічний центр управління людським капіталом.

Перелік використаних джерел

1. Закон України «Про державну службу». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

УДК [005.2:004.9]:664

Ірина Перевозова
д.е.н., професор

Тарас Губернат
аспірант
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ФОРМУВАННЯ ВИМОГ ДО МЕХАНІЗМУ ОБ'ЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ DFD-МОДЕЛЮВАННЯ

Підприємства харчової промисловості в сучасних умовах функціонують як складні соціально-економічні системи, у яких виробничі, фінансові, логістичні, кадрові, технологічні, інформаційні та безпекові процеси перебувають у постійній взаємодії. Їхня діяльність не може розглядатися лише як послідовність виготовлення і реалізації продукції, оскільки кожне управлінське рішення одночасно впливає на сировинне забезпечення, якість і безпечність продукції, собівартість, завантаження виробничих потужностей, роботу персоналу, виконання договірних зобов'язань та здатність підприємства підтримувати безперервність функціонування. Особливо виразно така взаємозалежність проявляється за умов енергетичних обмежень, логістичних збоїв, цінової волатильності сировинних ринків, зміни структури попиту, кадрових втрат, безпекових ризиків і необхідності прискореного технологічного оновлення. За таких обставин традиційне функціональне управління, зосереджене на окремих підрозділах і усталених процедурах, не завжди забезпечує швидке та точне реагування. Проблема часто виникає на перетині кількох об'єктів: партії сировини, виробничої лінії, запасу критичного матеріалу, енергетичного ресурсу, компетентності працівника чи замовлення споживача. Саме тому доцільно застосовувати об'єктно-орієнтований підхід. У його межах підприємство розглядається як система взаємопов'язаних об'єктів, кожен із яких має власні характеристики, стан, обмеження та правила взаємодії.

В об'єктно-орієнтованому управлінні об'єктом є не лише підрозділ або бізнес-процес. Ним можуть бути виробнича потужність, одиниця обладнання, партія сировини чи готової продукції, запас, рецептура, енергетичний ресурс, працівник, договір, канал збуту, постачальник, споживач, ризикова подія або управлінське рішення. Для кожного об'єкта потрібно визначити його параметри, допустимі відхилення, зв'язки з іншими елементами та очікуваний результат впливу. Отже, механізм буде дієвим лише тоді, коли зрозуміло, що саме потребує втручання, якими даними описується стан об'єкта і за якими критеріями оцінюється результат.

Визначення вимог до механізму об'єктно-орієнтованого управління виступає початковою умовою його практичного застосування. Ці вимоги не можуть обмежуватися загальними принципами системності, комплексності чи

ефективності, оскільки їх необхідно конкретизувати відповідно до властивостей харчового виробництва. Йдеться про обмежені строки зберігання частини сировини і продукції, обов'язковість простежуваності партій, суворе дотримання температурних та санітарних режимів, залежність від сезонності, високу чутливість до перерв у постачанні енергії, води й пакувальних матеріалів, а також необхідність негайного реагування на відхилення показників якості та безпечності.

На нашу думку, вимоги до такого механізму можна об'єднати у сім взаємопов'язаних груп. Першу становлять цільові вимоги. Вони забезпечують узгодження цілей окремих об'єктів із загальними цілями підприємства. Наприклад, збільшення завантаження виробничої лінії не повинно призводити до надмірних запасів готової продукції, втрат від її псування або дефіциту оборотних коштів. Тому перед прийняттям рішення потрібно оцінювати його наслідки як для конкретного об'єкта, так і для суміжних підсистем.

Друга група — об'єктні вимоги — охоплює однозначну ідентифікацію об'єктів, установлення їхніх меж, відповідальних осіб, контрольованих параметрів і зв'язків. Для кожного об'єкта необхідно сформувати інформаційний профіль, у якому відображаються його поточний стан, критичні характеристики, допустимі відхилення, історія змін та залежності. Така деталізація усуває ситуацію, коли одна й та сама проблема по-різному тлумачиться виробничим, фінансовим або логістичним підрозділом, і дає змогу визначити єдину управлінську відповідальність.

Третя група — інформаційні вимоги — стосується повноти, достовірності, релевантності, своєчасності та сумісності даних. Механізм повинен не просто накопичувати показники, а забезпечувати їх перетворення на інформацію, придатну для прийняття рішень. Це потребує визначення джерела кожного масиву даних, періодичності оновлення, правил верифікації, формату передавання, рівня доступу та способу архівування. Особливо важливим є забезпечення простежуваності: від походження сировини і результатів вхідного контролю до технологічних режимів, пакування, зберігання, відвантаження та реагування на рекламації.

Четверта група — функціонально-процесні вимоги — визначає послідовність виявлення відхилення, його діагностики, формування альтернатив, вибору рішення, реалізації впливу та контролю результату. Механізм має передбачати не лише планове управління, а й подієвий режим роботи. Якщо змінюється стан критичного об'єкта — порушено температурний режим, зупинено обладнання, не надійшла сировина або зафіксовано невідповідність партії, — інформація повинна автоматично або регламентовано ініціювати відповідний управлінський сценарій.

П'ята група — адаптивні вимоги — відображає здатність механізму коригувати управлінські дії залежно від змін середовища. Для підприємства харчової промисловості адаптивність означає можливість оперативного перепланування виробничої програми, заміни постачальника, перерозподілу запасів, зміни графіків роботи, використання резервних джерел енергії, коригування асортименту або каналів збуту. Водночас гнучкість не повинна

руйнувати стандарти якості й безпечності; тому межі допустимої адаптації мають бути визначені заздалегідь.

Шоста група — безпекові та стійкісні вимоги — передбачає вбудування ризик-орієнтованого компонента у кожний управлінський контур. Необхідно враховувати виробничі, енергетичні, логістичні, кібернетичні, кадрові, фінансові та репутаційні загрози. Для критичних об'єктів мають бути встановлені порогові значення, резервні сценарії, правила ескалації, дублювання даних і відповідальність за відновлення. У цьому контексті безперервність діяльності постає не окремою функцією, а наскрізною властивістю механізму.

Сьома група — результативні вимоги — пов'язана з вимірюваністю управлінського впливу. Після реалізації рішення система повинна фіксувати зміну стану об'єкта та її вплив на показники якості продукції, продуктивності, витрат, тривалості циклу, рівня запасів, виконання замовлень, енергоспоживання і стійкості. Наявність зворотного зв'язку дає змогу не лише оцінити рішення, а й накопичувати організаційне знання для коригування майбутніх сценаріїв [1; 2; 3; 4].

Щоб ці вимоги можна було застосувати на практиці, необхідно відобразити рух інформації між об'єктами, процесами та суб'єктами управління. Для цього доцільно використати DFD (Data Flow Diagram) — діаграму потоків даних. Вона показує, які дані надходять до системи, як опрацьовуються, де зберігаються, кому передаються і який результат формують. Така логіка відповідає змісту управлінського процесу: рішення виникає після послідовного опрацювання інформації про стан об'єкта, відхилення, ризики, обмеження та доступні ресурси. DFD не замінює інших методів моделювання, а вирішує конкретне завдання. IDEF0 краще підходить для функціонального опису входів, виходів, керувальних впливів і засобів виконання функцій. UML доцільно застосовувати під час проєктування програмних та інформаційних систем, коли потрібно показати класи, об'єкти, стани й послідовність взаємодії.

Водночас DFD-модель не повинна бути лише схемою документообігу. Вона має допомагати виявляти інформаційні розриви, дублювання даних, невизначені зони відповідальності та надто тривалі погодження. Особливо небезпечними є ситуації, коли рішення приймаються на основі застарілих або несумісних даних. Наприклад, якщо інформація про залишки сировини оновлюється рідше, ніж виробничий план і замовлення клієнтів, формально правильне рішення може виявитися нездійсненним. Тому синхронізація інформаційних потоків є однією з головних умов керованості підприємства. Така DFD-модель створює підґрунтя для подальшої цифровізації механізму, однак сама по собі не є його цифровою реалізацією. Вона визначає, які дані необхідні, хто є їхнім власником, де вони виникають, як перевіряються, у який момент передаються та яке рішення підтримують. На цій основі можуть бути визначені вимоги до інтеграції ERP-, MES-, WMS-, CRM-систем, лабораторних інформаційних модулів, засобів моніторингу обладнання та аналітичних панелей. Принциповим є те, що цифровий інструмент має підпорядковуватися логіці управління об'єктами, а не навпаки.

Отже, механізм об'єктно-орієнтованого управління можна визначити як сукупність цілей, об'єктів, відповідальних суб'єктів, інформаційних потоків,

методів, правил та інструментів, що забезпечують зміну стану об'єктів і узгодження їхньої взаємодії. Його головна відмінність полягає у перенесенні уваги з формального виконання функцій на конкретний об'єкт, його стан і наслідки управлінського рішення для підприємства в цілому.

DFD-моделювання дає змогу представити ці вимоги у вигляді конкретної системи інформаційних взаємодій. Контекстна модель показує зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем, а декомпозована — розкриває внутрішні процеси, потоки та сховища даних. У результаті формується замкнений управлінський контур: дані про стан об'єкта надходять до системи, опрацьовуються, перетворюються на рішення, а наслідки цього рішення використовуються для подальшого коригування. Саме така побудова робить механізм цілісним і придатним до практичного застосування. Подальші дослідження доцільно спрямувати на деталізацію DFD-моделі для окремих груп об'єктів, визначення показників їхнього стану та розроблення алгоритмів вибору управлінських сценаріїв за умов ризику і ресурсних обмежень.

Перелік використаних джерел

1. Кононенко Л. В., Назарова Г. Б. Трансформація системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління підприємством в умовах сталого розвитку та діджиталізації суспільства. Економічний простір. 2022. № 177. С. 69–75.

2. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 435–440.

3. Соколовська З. М., Клепікова О. А. Комп'ютерне моделювання складних економічних систем: монографія. Одеса: Астропринт, 2011. 512 с.

4. Якименко-Терещенко Н. В., Кожуріна Л. С. Адаптивне управління підприємством в сучасних умовах: мета і механізм реалізації. Молодий вчений. 2017. № 6(46). С. 535–538.

УДК 658.5:339.138

Тетяна Перцович
старший викладач кафедри бізнесу та управління
ЗВО «Університет Короля Данила»
м. Івано-Франківськ
(Україна)

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ СИСТЕМАМИ

Ефективний менеджмент сучасних логістичних компаній в нових реаліях можливий лише за умови впровадження стратегічного підходу, який ламає традиційне уявлення управління ресурсним забезпеченням. Стратегічний підхід логістичними системами передбачає інтеграцію функціональних підсистем та узгодження матеріальних, фінансових та інформаційних потоків. Стратегічне управління логістичними системами набуває особливої актуальності у зв'язку з високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, новими викликами та постійними змінами, що ускладнює процеси планування, координації та контролю матеріальних, фінансових і інформаційних потоків. Тому, дана тема вимагає дослідження інструментарію стратегічного управління логістикою, здатного забезпечити оптимізацію потокових процесів та підвищення результативності діяльності логістичних компаній.

Концептуальні засади стратегічного управління логістичними ланцюгами та інфраструктурою відбувається в умовах глобалізації, стрімкої цифровізації усіх сфер економіки та зростаючої конкуренції. Стратегічне управління логістичними процесами, які сприятимуть підвищенню ефективності функціонування логістичних систем дозволяють відійти від застарілих форм постачання та виконання допоміжної функції. Так, стратегічний підхід у плануванні логістики, що включає прогнозування попиту, вибір оптимальних маршрутів та управління запасам. А впровадження технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT) та блокчейн в управління логістичними системами пришвидшують оперативне реагування на зміни та адаптацію до нових вимог ринку. Не менш глибокого значення набувають екологічні аспекти у стратегіях управління логістичними системами, що дозволяє логістичним компаніям пристосовуватися до нових регуляторних стандартів та покращувати свою репутацію серед конкурентів. Готовність до впровадження інновацій та успішна адаптація під виклики ринку визначають перспективи розвитку вітчизняних логістичних систем.

Сьогодні багато авторів вважають, що «зелена логістика» є інструментом реалізації концепції сталого розвитку. Це пов'язано з тим, що цілі реалізації «зеленої логістики», схожі з основними думками концепції сталого розвитку, і є рішенням проблем, пов'язаних із забрудненням навколишнього середовища через людську, зокрема логістичну, діяльність. «Зелена логістика» — це логістика, що є не тільки екологічною, але і часто соціально дружньою та економічно

ефективною, тому сприяє формування логістичних екологічних та економічно ефективних систем в майбутньому. Економічний аспект концепції сталого розвитку включає використання рентабельних маршрутів, комбінованих перевезень, забезпечення справедливої ціни на послуги та забезпечення якості споживачеві, підвищення конкурентоспроможності компанії, прагнення до більш високої доданої вартості. Цей аспект також веде до кращого загального бізнессередовища, зниження податків та більш ефективної фіскальної політики. Екологічний аспект концепції сталого розвитку включає використання відновлюваних джерел енергії, енергозбереження, скорочення викидів в атмосферу та використання екологічно чистих транспортних засобів. Соціальний аспект концепції сталого розвитку включає соціальну відповідальність компаній, компетентність співробітників, забезпечення безпеки праці, а також забезпечення гарних та ергономічних умов праці для працівників, зменшення дорожньо-транспортних пригод [1].

Отже, розглянемо основні компоненти стратегічного управління логістичними ланцюгами [2]:

1. Планування логістичних процесів. Стратегічне планування логістичних процесів є багатокомпонентним і багатофункціональним процесом, що охоплює комплексний аналіз і управління всіма елементами ланцюга постачання. Це не тільки підвищує ефективність логістики, але й створює міцну основу для довгострокового успіху компанії на ринку, забезпечуючи її здатність швидко адаптуватися до змін і задовольняти зростаючі вимоги клієнтів.

2. Інфраструктурна підтримка. Інфраструктурна підтримка відіграє ключову роль у побудові ефективних логістичних систем, забезпечуючи можливості для надійного та стабільного функціонування ланцюгів постачання. Ефективна транспортна інфраструктура, включаючи автомобільні, залізничні, авіаційні та морські шляхи, дозволяє зменшити час доставки, знизити витрати на логістику та мінімізувати ризики пошкодження товарів під час перевезення. Водночас розвиток транспортної мережі визначає логістичний потенціал регіонів, впливаючи на можливість оптимального розташування складів, а також формування маршрутів постачання.

3. Інтеграція сучасних технологій. Інтеграція сучасних технологій у логістичні процеси стала однією з ключових тенденцій, що визначає ефективність та конкурентоздатність компаній в умовах глобальної цифрової трансформації. Цифрові технології дозволяють компаніям створювати інноваційні логістичні моделі, що покращують точність, швидкість та прозорість усіх операційних процесів.

4. Гнучкість і адаптивність. Гнучкість і адаптивність стали важливими критеріями ефективності логістичних ланцюгів в умовах сучасного, мінливого ринку. Компанії все частіше стикаються з потребою оперативно реагувати на зміни попиту, коливання цін на сировину, зміну логістичних умов або зовнішніх факторів, таких як економічні кризи, природні катастрофи чи політичні потрясіння. Щоб відповідати цим викликам, дедалі більше організацій звертаються до концепції «гнучкої логістики», що забезпечує здатність до швидкої перебудови логістичних процесів без втрати ефективності.

Цифрові технології радикально змінюють структуру каналів розподілу та логістику, спрощуючи їх, усуваючи зайвих посередників або інтегруючи нові онлайн-платформи. ERP-системи об'єднують дані про запаси, продажі та доставку в єдину систему, що забезпечує точність планування. Великі дані (Big Data) та ШІ забезпечують прогнозування попиту та оптимізацію запасів, що дозволяє уникати дефіциту чи надлишку товарів. Blockchain забезпечує прозорість логістичних операцій, знижуючи ризики шахрайства та покращуючи довіру між учасниками ланцюга постачання. Автоматизація складів дозволяє підвищити швидкість виконання замовлень, зменшити помилки та операційні витрати. Цифрові інструменти забезпечують швидку адаптацію бізнесу до глобальних змін. Попри переваги, цифровізація супроводжується викликами — високі фінансові витрати, складність інтеграції технологій, опір персоналу та кіберзагрози. Для успішного впровадження цифрових рішень потрібні інвестиції в навчання персоналу, кібербезпеку та гнучку бізнес-стратегію [3].

Отже, можемо підсумувати та зробити висновок, що цифрові технології та екопоказники є потужними інструментами для підвищення ефективності логістики та каналів розподілу. Їх впровадження дозволяє бізнесу скорочувати витрати, підвищувати швидкість обробки замовлень і покращувати взаємодію з клієнтами. Однак для отримання максимальних переваг необхідне ретельне стратегічне планування та подолання бар'єрів цифрової трансформації.

Перелік використаних джерел:

1. Жарська І. О., Марчук І. С., Орловська С. С. Екологічні аспекти логістичної діяльності на засадах сталого розвитку. Науковий вісник №9-10 (298-299), 2022. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2022/298-299/pdf/110-117.pdf (дата звернення 17.09.2026)

2. Хархаліс, І. М. Концептуальні засади стратегічного управління логістичними ланцюгами та інфраструктурою. *Підприємництво і торгівля*, (43), С. 102-110. URL: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1731/1630 (дата звернення 14.09.2026)

3. Корман І. І., Семенда О. В., Мазур І. П. Вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу та логістику в умовах глобальної економіки: інноваційні підходи та перспективи. Економіка і управління підприємствами. Випуск №71 / 2025. С. 32–39. URL: file:///C:/Users/Admin/Downloads/5480-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5395-1-10-20250228.pdf (дата звернення 11.09.2026)

УДК 336.14:352(477)

Погріщук Галина Борисівна
д.е.н., професор
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ (Україна)

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану фінансове забезпечення територіальних громад України зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених руйнуванням інфраструктури, переміщенням населення та бізнесу, зміною економічної активності й зростанням потреб у фінансуванні публічних послуг. Органи місцевого самоврядування змушені одночасно забезпечувати поточне функціонування громад, підтримувати соціально вразливі категорії населення, організовувати відновлення пошкоджених об'єктів і формувати передумови для подальшого розвитку.

Однією з ключових проблем є нестабільність доходної бази місцевих бюджетів, спричинена змінами у структурі господарської діяльності, релокацією підприємств, скороченням зайнятості та нерівномірним відновленням економіки. Фінансові можливості громад істотно відрізняються залежно від їхнього економічного потенціалу, безпекової ситуації та масштабів руйнувань, що поглиблює міжтериторіальні диспропорції й обмежує здатність окремих громад самостійно фінансувати першочергові потреби [1].

Унаслідок нерівномірності фінансового потенціалу громад зростає значення міжбюджетних трансфертів. Водночас посилення залежності окремих територій від централізованих джерел фінансування може обмежувати їхню фінансову автономію та ускладнювати самостійне визначення пріоритетів розвитку. Крім того, вагомим викликом залишається невідповідність між наявними фінансовими ресурсами та зростанням видаткових потреб громад. Додаткового фінансування потребують соціальна підтримка внутрішньо переміщених осіб, утримання й відновлення критичної інфраструктури, а також забезпечення безперервності освітніх, медичних та інших публічних послуг. За таких умов першочергове спрямування коштів на невідкладні потреби може призводити до відтермінування капітальних видатків, інвестиційних проєктів і заходів, передбачених стратегіями розвитку [2, с.80].

Додаткові труднощі пов'язані з невизначеністю бюджетного прогнозування, оскільки безпекові ризики, міграційні процеси, зміни економічної активності та коригування державних фінансових рішень ускладнюють планування доходів і видатків. Непередбачуваність зазначених чинників знижує точність бюджетних прогнозів, ускладнює визначення реальних фінансових потреб громади та підвищує ризик виникнення дисбалансів між запланованими надходженнями й необхідними видатками.

Окремої уваги потребує недостатня спроможність окремих громад залучати

альтернативні ресурси, зокрема грантове фінансування, міжнародну технічну допомогу, приватні інвестиції та кошти в межах партнерських проєктів. Це може бути пов'язано з обмеженими кадровими й організаційними можливостями, недостатнім досвідом підготовки якісних проєктних заявок, складністю процедур співфінансування та відсутністю належно сформованого портфеля інвестиційних ініціатив [3, с.100]. У результаті виникає ризик нерівного доступу громад до зовнішніх фінансових ресурсів, коли території з вищою проєктною та інституційною спроможністю отримують додаткові можливості для розвитку, тоді як фінансово вразливі громади залишаються більш залежними від бюджетної підтримки.

Відтак, фінансове забезпечення стратегічного розвитку територіальних громад в умовах воєнного стану доцільно розглядати як багаторівневий процес формування, мобілізації, розподілу та результативного використання фінансових ресурсів, спрямований на підтримання життєдіяльності територій, відновлення їхнього соціально-економічного потенціалу й створення передумов для довгострокового розвитку. Специфіка сучасного етапу полягає в необхідності одночасного розв'язання невідкладних безпекових і соціальних завдань та збереження стратегічної орієнтації місцевого управління.

Одним із пріоритетних напрямів є зміцнення власної доходної бази територіальних громад шляхом активізації місцевого економічного розвитку, підтримки підприємництва та розширення економічної активності на відповідних територіях. Фінансова стійкість громади не може забезпечуватися винятково перерозподілом уже наявних бюджетних ресурсів: вона потребує розвитку економічного середовища, яке генерує зайнятість, доходи населення, надходження від місцевих податків і зборів та попит на локальну продукцію. Тому важливо сприяти відновленню діяльності релокованих і місцевих підприємств, формувати умови для започаткування нового бізнесу, підтримувати кооперацію між суб'єктами господарювання та розвивати локальні виробничі й сервісні ланцюги.

Другим важливим напрямом є вдосконалення стратегічного бюджетного планування та інтеграція бюджетного процесу зі стратегіями розвитку громад. В умовах воєнної невизначеності бюджетне планування має поєднувати середньострокові цілі з можливістю оперативного коригування фінансових рішень. Для цього доцільно формувати кілька сценаріїв бюджетного прогнозу з урахуванням різних варіантів зміни економічної активності, чисельності населення, потреб у відновленні та доступності зовнішнього фінансування. Такий підхід дає змогу завчасно визначати критичні ризики, розробляти альтернативні варіанти фінансування та зменшувати залежність управлінських рішень від ситуативних обставин.

Третім напрямом є підвищення результативності бюджетних видатків і вдосконалення управління комунальними активами. За обмеженості фінансових ресурсів особливої ваги набуває оцінювання не лише обсягу освоєних коштів, а й фактичних результатів їх використання. Громадам доцільно посилювати практику програмно-цільового бюджетування, визначати вимірювані показники результативності, проводити періодичний перегляд бюджетних програм і виявляти видатки, які не забезпечують належного суспільного ефекту. Водночас

оптимізація видатків не повинна зводитися до механічного скорочення фінансування соціальних послуг або інфраструктурного утримання, оскільки це може поглиблювати довгострокові проблеми громади.

Четвертим напрямом є диверсифікація джерел фінансування стратегічних проєктів. У воєнних умовах місцеві бюджети не завжди можуть самостійно забезпечити фінансування відновлення інфраструктури, модернізації комунального господарства та реалізації економічних ініціатив. Позаяк важливо розширювати використання грантових програм, міжнародної технічної допомоги, благодійного фінансування, партнерств із приватним сектором та інших законодавчо доступних інструментів. Водночас залучення зовнішніх ресурсів потребує від громад належної проєктної підготовки: визначення пріоритетів, розроблення техніко-економічних обґрунтувань, оцінювання соціально-економічного ефекту, забезпечення прозорих процедур реалізації та подальшого моніторингу результатів.

П’ятим напрямом є розвиток міжмуніципального співробітництва та партнерських моделей фінансування. У ситуаціях, коли окрема громада не має достатніх фінансових, кадрових або технічних ресурсів для самостійної реалізації масштабного проєкту, об’єднання зусиль із сусідніми громадами може забезпечити економію ресурсів і розширити доступ до необхідних компетентностей. Спільними об’єктами співпраці можуть бути інфраструктура поводження з відходами, транспортне сполучення, водопостачання, енергетичні рішення, соціальні послуги та підготовка інвестиційних проєктів. Ефективність такої взаємодії залежить від чіткого розподілу фінансових зобов’язань, узгодження управлінських процедур і прозорого визначення результатів для кожної громади.

Отже, розвиток фінансового забезпечення стратегічного розвитку територіальних громад України в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує зміцнення власної доходної бази, стратегічне бюджетне планування, підвищення результативності видатків, диверсифікацію джерел фінансування та міжмуніципальне співробітництво. Визначальним критерієм результативності цих заходів має бути не лише збалансованість місцевого бюджету, а й здатність громади забезпечувати життєво необхідні послуги, відновлювати економічний потенціал, зменшувати територіальні вразливості та послідовно реалізовувати стратегічні пріоритети.

Перелік використаних джерел

1. Коляда Т. А., Альохіна О. С. Особливості забезпечення фінансової спроможності територіальних громад України у воєнний час. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2024. №13. https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-08-03.

2. Квасній Л., Квасній З., Даниленко Ю. Фінансова політика територіальних громад України в період воєнного стану. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 5(64). P. 77-88. https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.64.2025.4791

3. Табачук А., Капленко Г. Роль фінансової стійкості територіальних громад у забезпеченні повоєнного розвитку України. *Фінансовий простір*. 2025. №2 (56). С. 97-106. https://doi.org/10.30970/fp.2(56).2025.97105106.

УДК 339

Ремез Олександр Сергійович
аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту,
Національний університет "Львівська політехніка",
(Україна)

ІНТЕГРАЛЬНЕ ЕКОНОМІЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВИХОДУ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

Вихід підприємства на міжнародні ринки потребує не лише наявності конкурентної продукції, а й об'єктивного розуміння того, наскільки підприємство економічно готове до роботи у зовнішньому бізнес-середовищі. При такого роду умовах експортна готовність повинна розглядатися як комплексна характеристика, що поєднує фінансову спроможність, виробничу стабільність, маркетингову підготовленість, управлінську зрілість, здатність до виконання міжнародних контрактів і можливість витримувати додаткові витрати, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю. Саме тому інтегральне економічне оцінювання експортної готовності підприємства постає важливим інструментом ухвалення рішень щодо доцільності, часу та форми виходу на міжнародний ринок.

В науковій літературі [1-3] експортна готовність розглядається як складне явище, що охоплює фінансову, торговельну, валютну та маркетингову складові, а також залежить від внутрішніх стимулів підприємства до міжнародного розвитку . Це означає, що підприємство не може оцінювати власну готовність лише за одним показником, наприклад, обсягом виробництва або наявністю потенційного покупця за кордоном. Не менш важливими є платоспроможність, достатність оборотного капіталу, здатність фінансувати сертифікацію, витрати на логістику, адаптацію пакування, міжнародне просування, страхування ризиків і підтримання післяпродажного сервісу.

Інтегральне економічне оцінювання експортної готовності доцільно будувати на поєднанні кількох груп показників. До фінансової групи можуть належати коефіцієнти ліквідності, рентабельності, фінансової автономії, оборотності активів і достатності власного капіталу. До виробничо-економічної групи належать рівень завантаження потужностей, собівартість одиниці продукції, стабільність якості, продуктивність праці та здатність забезпечити необхідні обсяги постачання. Маркетингова група охоплює оцінювання відповідності продукту потребам іноземних споживачів, наявність каналів просування, цінову привабливість, упізнаваність бренду та адаптованість комунікацій. Окремо слід враховувати управлінсько-організаційну групу, що характеризує досвід роботи з контрактами, знання митних процедур, здатність працювати з валютними ризиками та готовність до комунікації з іноземними партнерами. Перевага інтегрального підходу полягає в тому, що він надає

можливість перетворити розрізнені показники на узагальнену оцінку експортної готовності. Для цього підприємство може використовувати бальну шкалу, вагові коефіцієнти або методи багатокритеріального оцінювання. При цьому кожен показник не повинен мати однакову вагу, оскільки для різних галузей і ринків значення окремих складових може суттєво відрізнятися. Наприклад, для підприємств харчової промисловості особливого значення набувають сертифікація, стабільність якості та логістична надійність, а для технологічних підприємств важливішими можуть бути інноваційність, патентний захист, сервісна підтримка та професійна комунікація з клієнтами. Разом із цим інтегральне економічне оцінювання повинно враховувати не лише поточний стан підприємства, а й його здатність до швидкого посилення слабких складових. Якщо підприємство має достатній фінансовий запас, але слабко підготовлену маркетингову систему, управлінське рішення може полягати у поетапному виході на міжнародний ринок після адаптації каналів просування. Якщо ж фінансові показники є нестійкими, активний вихід на зовнішній ринок може бути передчасним навіть за наявності конкурентного продукту. Відтак, інтегральна оцінка не лише фіксує рівень готовності, а й формує практичне підґрунтя для вибору стратегії міжнародного розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Gerschewski S., Scott-Kennel J., Rose E. L. Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. The World Economy. 2020. Vol. 43, Issue 5. P. 1253–1276. DOI 10.1111/twec.12928.

2. Falciola J., Jansen M., Rollo V. Defining firm competitiveness, A multidimensional framework. World Development. 2020. Vol. 129. Article 104857. DOI 10.1016/j.worlddev.2019.104857.

3. Calheiros-Lobo N., Cesário M., Fernandes C., Raposo M. SME Internationalization and Export Performance, A Systematic Literature Review. Sustainability. 2023. Vol. 15, Issue 11. Article 8473. DOI 10.3390/su15118473

УДК 355.23:355.5]:356.33

Розумович Богдан Юрійович,
викладач кафедри командно-штабної підготовки
навчально-наукового інституту професійної освіти,
Національна академія Національної гвардії України

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРІВ ТАКТИЧНОЇ ЛАНКИ ЯК ІНСТРУКТОРІВ ТА ЛІДЕРІВ У СФЕРІ ДОМЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ (НА ОСНОВІ СТАНДАРТІВ TCCC)

Досвід повномасштабної війни засвідчив, що рівень домедичної підготовки підрозділу визначається не стільки наявністю штатного медика, скільки позицією його командира. Офіцер тактичної ланки — командир взводу, роти, батареї — є тією посадовою особою, яка планує бойову підготовку, розподіляє час занять, контролює укомплектованість індивідуальних аптечок і фактично вирішує, чи стануть навички за протоколом Tactical Combat Casualty Care (TCCC) частиною повсякденної рутини підрозділу. Водночас у системі військової освіти офіцер здебільшого розглядається як звичайний слухач курсу домедичної допомоги, а не як майбутній організатор і інструктор цього напряму. Така невідповідність між реальною управлінською роллю офіцера та змістом його підготовки і становить проблему дослідження.

У науковій літературі протокол TCCC та алгоритм MARCH описано як основу уніфікованої системи навчання військовослужбовців, причому наголошується, що підготовку за цим протоколом мають проводити відповідним чином сертифіковані фахівці, а сама підготовка є обов'язковою для всіх категорій особового складу незалежно від характеру бойового завдання [1]. Паралельно досліджується правове та організаційне забезпечення галузі, де підготовка кадрів з тактичної медицини визначається як стратегічний ресурс національної безпеки, що потребує міжвідомчої координації, сертифікації програм і чіткого нормування статусу інструктора та бойового медика [2]. Проте питання цілеспрямованого формування в офіцера тактичної ланки, а саме лідерсько-інструкторських компетентностей у цій сфері залишається практично не опрацьованим.

Стратегічне управління підготовкою офіцерів у сфері домедичної допомоги передбачає зміщення акценту з окремого навчального заходу на керований, довготривалий процес формування кадрового ядра інструкторів безпосередньо в бойових підрозділах. Логіка такого підходу спирається на багаторівневу модель навчання, за якої третій рівень — підготовка інструкторів та керівного складу, здатного забезпечити функціонування системи медичного забезпечення підрозділів, — визнається окремим і самостійним [2]. Саме на цьому рівні має перебувати офіцер тактичної ланки, оскільки його завдання полягає не у виконанні маніпуляцій за пораненого, а в організації системи, за якої кожен військовослужбовець здатен діяти самостійно.

Зміст лідерського курсу з тактичної медицини для слухачів вищих військових навчальних закладів та офіцерів, що проходять перепідготовку, доцільно будувати навколо кількох взаємопов'язаних блоків. Базовим є впевнене володіння

алгоритмом MARCH на рівні, достатньому для показу та розбору дій підлеглих, адже зупинка масивної кровотечі та забезпечення прохідності дихальних шляхів залишаються ключовими заходами протидії запобіжним втратам [1]. Не менш вагомим є методичний складник: планування занять, побудова сценаріїв «стрес-тренувань», оцінювання та атестація навичок особового складу, ведення обліку підготовленості. Завершує цю конструкцію блок управлінських рішень у бою: визначення точки збору поранених, розподіл ролей у складі підрозділу, організація взаємодії з евакуаційними засобами та прийняття рішення в умовах дефіциту часу й ресурсів.

Окремим елементом стратегічного управління є інституційне закріплення статусу офіцера-інструктора. Ситуативне призначення найбільш підготовленого військовослужбовця відповідальним за медичну підготовку не створює стійкої системи, тоді як державний реєстр сертифікованих фахівців, єдині вимоги до атестації інструкторів та цифрові інструменти моніторингу підготовки дозволяють планувати кадровий ресурс на рівні виду військ і Збройних Сил у цілому [2]. Такий підхід перетворює домедичну підготовку з відповідальності окремих ентузіастів на керований показник боєздатності підрозділу, який можна вимірювати, порівнювати та вдосконалювати.

Не менш значущою є ціннісна складова лідерства. Готовність особового складу діяти під вогнем формується на основі довіри до командира та впевненості, що пораненого не залишать без допомоги. Тому підготовка офіцера має включати роботу зі стресостійкістю, командною взаємодією та ухваленням рішень у критичних ситуаціях, а не обмежуватися технічними прийомами [2]. Офіцер, який особисто проводить заняття з домедичної допомоги, транслює підлеглим пріоритет збереження життя як елемент бойової культури підрозділу.

Офіцер тактичної ланки є ключовою фігурою в системі домедичної підготовки підрозділу, оскільки поєднує функції організатора, методиста та носія стандарту. Запровадження обов'язкових лідерських курсів із тактичної медицини на основі протоколу TCCC для слухачів вищих військових навчальних закладів та офіцерів, які проходять перепідготовку, дозволить сформувати мережу підготовлених інструкторів безпосередньо у військах, забезпечити безперервність навчання та підвищити рівень виживаності поранених. Стратегічне управління цим процесом передбачає нормативне закріплення статусу офіцера-інструктора, уніфікацію програм підготовки відповідно до стандартів НАТО та створення системи моніторингу підготовленості особового складу.

Перелік використаних джерел

1. Кравчук В., Саган В. Застосування протоколу Tactical Combat Casualty Care та алгоритму MARCH у системі підготовки військовослужбовців під час надання домедичної допомоги в умовах ведення бойових дій. Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: педагогічні науки. 2023. № 3. С. 146–167.

2. Чернов О. В., Чумак С. П., Стаурська О. М. Тактична медицина в системі національної безпеки: правове та організаційне забезпечення підготовки кадрів. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. Вип. 6, ч. 2. С. 493–498.

УДК 336.22:352

Руденко Вікторія Василівна
д.е.н., професор
Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ (Україна)

МІСЦЕВІ ПОДАТКИ ТА ЗБОРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ АВТОНОМІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Фінансова автономія територіальних громад є важливою передумовою ефективного функціонування місцевого самоврядування, оскільки визначає його спроможність формувати фінансові ресурси, самостійно встановлювати пріоритети їх використання та забезпечувати належний рівень публічних послуг. Особливого значення це питання набуває в умовах воєнного стану, коли громади стикаються зі змінами економічної активності, нерівномірністю податкового потенціалу, зростанням соціальних потреб і необхідністю фінансування відновлення інфраструктури. За таких обставин місцеві податки та збори виступають не лише джерелом наповнення місцевих бюджетів, а й одним із ключових інструментів зміцнення фінансової самостійності територій.

Місцеві податки та збори є важливим елементом доходної бази місцевих бюджетів, оскільки забезпечують фінансовий зв'язок між економічною діяльністю на території громади та ресурсами, які можуть бути спрямовані на задоволення місцевих суспільних потреб. Їхнє значення полягає у можливості формувати відносно стабільні власні доходи, зменшувати залежність від зовнішніх джерел фінансування та посилювати відповідальність органів місцевого самоврядування за результати бюджетної політики.

Водночас необхідно розмежовувати фінансову самостійність і податкову автономію. Фінансова самостійність характеризує загальну спроможність громади розпоряджатися фінансовими ресурсами в межах законодавчо визначених повноважень, тоді як податкова автономія передбачає наявність певної свободи у визначенні параметрів місцевого оподаткування. Така свобода може стосуватися вибору передбачених законодавством ставок, застосування окремих пільг або ухвалення рішення про запровадження певних місцевих платежів. Саме реальні можливості впливати на формування податкових надходжень відрізняють автономне місцеве оподаткування від доходів, які лише зараховуються до місцевого бюджету за рішенням центральної влади [1, с.80].

У межах фінансової системи територіальних громад місцеві податки та збори виконують дві взаємопов'язані функції − фіскальну та регулювальну.

Фіскальна функція полягає у мобілізації фінансових ресурсів, необхідних для виконання повноважень місцевого самоврядування. Надходження від місцевого оподаткування формують частину власних доходів місцевих бюджетів і можуть спрямовуватися на фінансування благоустрою, місцевої інфраструктури, комунальних послуг, соціальних та інших програм. У цьому аспекті місцеві податки забезпечують фінансову основу самостійного вирішення питань місцевого значення. Однак їхній внесок у фінансову автономію визначається не

лише сумою надходжень, а й стабільністю податкової бази та можливістю громади впливати на її формування. ОЕСР наголошує, що показники частки місцевих податкових доходів не відображають повною мірою автономію, якщо місцева влада не має відповідних повноважень щодо податкових параметрів [2, с.10].

Регулювальна функція виявляється у впливі місцевого оподаткування на економічні процеси та поведінку платників. Через передбачені законодавством ставки й пільги місцеві органи влади можуть у визначених межах враховувати особливості території, підтримувати окремі напрями економічної діяльності та узгоджувати податкові рішення з місцевими пріоритетами. Водночас регулювальний потенціал місцевих податків обмежується законодавчо встановленими правилами, а податкові рішення мають враховувати необхідність збереження доходної бази бюджету та недопущення надмірного навантаження на платників. ОЕСР фіскальне децентралізації пов'язує з можливістю краще адаптувати публічні послуги до місцевих потреб, але водночас підкреслюється важливість належного розмежування повноважень і координації між рівнями влади [1, с.19].

Подальший розвиток місцевого оподаткування доцільно розглядати не лише як можливість збільшення доходів місцевих бюджетів, а як напрям посилення спроможності територіальних громад самостійно визначати фінансові пріоритети, забезпечувати належний рівень публічних послуг і реалізовувати стратегічні завдання розвитку. Важливим є перехід від переважно фіскального сприйняття місцевих податків і зборів до їх комплексного використання як інструменту фінансового самоврядування. Такий підхід передбачає поєднання достатності доходів, обґрунтованості податкового навантаження, прозорості адміністрування та відповідальності органів місцевого самоврядування перед платниками.

Одним із перспективних напрямів є вдосконалення майнового оподаткування, зокрема податку на нерухоме майно та плати за землю. Їхній потенціал пов'язаний із територіальною локалізацією об'єктів оподаткування та можливістю пов'язати надходження до бюджету з розвитком місцевої інфраструктури й послуг. Для посилення ролі цих платежів необхідно підвищувати повноту й актуальність інформації про земельні ділянки та об'єкти нерухомості, удосконалювати взаємодію відповідних реєстрів, забезпечувати належну ідентифікацію платників і переглядати підходи до визначення податкової бази. Водночас розширення бази оподаткування має супроводжуватися належними механізмами соціального захисту та обґрунтованим застосуванням пільг.

Другим напрямом є підвищення ефективності адміністрування місцевих податків і зборів. Цифровізація обліку платників, електронний обмін даними між органами місцевого самоврядування та податковими органами, автоматизоване зіставлення відомостей про майно, землю й господарську діяльність можуть сприяти зменшенню втрат доходів, пов'язаних із неповнотою обліку або несвоєчасною сплатою. Важливо, щоб цифрові рішення використовувалися не лише для контролю, а й для спрощення виконання податкових обов'язків: надання платникам зрозумілої інформації про нарахування, строки сплати та доступні способи оплати. Результатом має стати підвищення добровільного дотримання

податкових вимог і зміцнення довіри між громадою та платниками.

Вагомого значення набуває розвиток збалансованої системи місцевих податків і зборів. Надмірна залежність громади від одного платежу або вузького кола платників робить її бюджет чутливим до економічних змін. Тому перспективним є формування більш диверсифікованої структури власних доходів із урахуванням економічної спеціалізації, демографічних характеристик і ресурсного потенціалу конкретної території. Такий підхід не обов'язково передбачає запровадження нових податків: першочерговим завданням може бути повніше використання наявної податкової бази, перегляд місцевих ставок у межах законодавчих повноважень і вдосконалення податкового адміністрування.

Перспективним є також поглиблення зв'язку між місцевим оподаткуванням і стратегічним плануванням розвитку громади. Під час формування місцевої податкової політики доцільно враховувати не лише очікуваний обсяг надходжень, а й те, як податкові рішення впливатимуть на зайнятість, підприємницьку активність, використання земельних ресурсів та інвестиційну привабливість території. Зокрема, місцеві ставки й пільги мають оцінюватися з позиції їхньої бюджетної вартості та очікуваного суспільно-економічного ефекту. Це дасть змогу уникати ситуацій, коли податкові стимули зменшують доходи бюджету, але не забезпечують очікуваного розвитку території.

Ще одним важливим напрямом є підвищення прозорості та підзвітності у використанні коштів, отриманих від місцевих податків і зборів. Публічне інформування мешканців про обсяги надходжень, напрями їх використання та результати профінансованих заходів сприятиме формуванню усвідомленого зв'язку між сплатою податків і якістю місцевих послуг. Доцільним є регулярне оприлюднення доступних для громадськості звітів, використання бюджетних візуалізацій і залучення мешканців до обговорення фінансових пріоритетів. У такому разі місцеві податки виконуватимуть не лише фіскальну, а й інституційну функцію, підтримуючи довіру до місцевого самоврядування.

Отже, перспективи розвитку місцевих податків і зборів як інструменту фінансової автономії територіальних громад пов'язані з комплексним удосконаленням податкової бази, адміністрування, місцевих повноважень і механізмів підзвітності. Ключовим результатом таких змін має стати не саме по собі збільшення податкових надходжень, а посилення здатності громад формувати стабільні власні доходи, самостійно визначати пріоритети їх використання та забезпечувати фінансову основу довгострокового розвитку. Водночас ефективна місцева податкова політика повинна поєднувати автономію з відповідальністю, фіскальну результативність − із справедливістю, а стимули до економічного розвитку − із захистом платників і збереженням доступності місцевих послуг.

Перелік використаних джерел

1. Fiscal Federalism 2022: Making Decentralisation Work. Paris : OECD Publishing, 2021. 287 p. https://doi.org/10.1787/201c75b6-en.

2. Taxing Powers of State and Local Government : OECD Tax Policy Studies No. 1. Paris : OECD Publishing, 1999. 84 p. https://doi.org/10.1787/9789264174030-en.

УДК 338

Руліківський Олександр Анатолійович
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет "Львівська політехніка", (Україна)

ІНДЕКС МАЛЬМКВІСТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ДИНАМІЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ РЕКРЕАЦІЙНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Рекреаційні інноваційні підприємства поєднують послуги відпочинку, оздоровлення, проживання, харчування, дозвілля та використання природних ресурсів. Їхня продуктивність залежить від сезонності, завантаження об'єктів, структури персоналу, якості інфраструктури, міжнародного попиту та швидкості впровадження нових послуг. Статичне оцінювання за один період показує поточне співвідношення ресурсів і результатів, але не пояснює, чи пов'язана зміна продуктивності з кращим управлінням або технологічним оновленням. Для вирішення цього завдання доцільно застосовувати індекс Мальмквіста. Він дозволяє порівнювати продуктивність підприємства у двох суміжних періодах і розкладати загальну зміну на зміну технічної ефективності та технологічний прогрес. Методологічною основою являється аналіз середовища функціонування, запропонований Charnes, Cooper і Rhodes для оцінювання відносної ефективності одиниць із багатьма входами та виходами [1]. Для рекреаційних підприємств такий підхід має особливу цінність, оскільки їхні результати неможливо описати одним фінансовим показником. Підприємство може отримувати значний дохід, але використовувати надмірні ресурси, або демонструвати високу завантаженість при недостатній якості та слабкій інноваційній активності. Динамічне оцінювання надає можливість простежити напрям змін і визначити джерело підвищення продуктивності.

Побудова моделі повинна починатися з формування однорідної групи підприємств і вибору показників, доступних за кілька періодів. До вхідних показників доцільно включити чисельність персоналу, вартість основних засобів, експлуатаційні витрати, енергоспоживання, витрати на маркетинг і інновації. Вихідні показники можуть охоплювати дохід, кількість обслугованих клієнтів, завантаження номерного або рекреаційного фонду, середню тривалість перебування, частку міжнародних відвідувачів, повторні звернення та оцінку якості. Важливо обмежити кількість показників відповідно до чисельності досліджуваних підприємств, оскільки надмірна деталізація знижує розрізнювальну здатність моделі. Färe, Grosskopf, Norris і Zhang обґрунтували використання індексів Мальмквіста для розмежування зміни ефективності та технічного прогресу [2]. У контексті рекреаційних інноваційних підприємств зростання ефективності означає наближення до найкращої практики управління, а технологічний прогрес відображає зміщення самої межі продуктивності через нові послуги, обладнання, технології обслуговування або організаційні інновації. Наприклад, підприємство може покращити результат завдяки кращому

плануванню персоналу без значних інвестицій, тоді як інше підвищує продуктивність через автоматизацію бронювання, модернізацію оздоровчої інфраструктури або створення нового рекреаційного продукту.

Інтерпретація результатів повинна враховувати міжнародну економічну діяльність і сталість використання ресурсів. Статистичне підґрунтя для поєднання економічних, соціальних та екологічних показників формує Статистичне підґрунтя оцінювання сталості туризму, схвалене Статистичною комісією ООН у 2024 р. [3]. На його основі до моделі можна включати показники споживання води й енергії, зайнятості, сезонності, впливу на місцеву економіку та міжнародних потоків. На нашу думку, індекс Мальмквіста доцільно використовувати не як кінцевий рейтинг, а як інструмент управлінської діагностики. Значення понад 1 відображає зростання продуктивності, значення менше 1 — її зниження, проте основну увагу потрібно приділяти складовим зміни. Якщо погіршується технічна ефективність, підприємству слід переглянути використання ресурсів і внутрішні процеси. Якщо відсутній технологічний прогрес, потрібні інноваційні інвестиції та оновлення послуг. Порівняння кількох періодів дозволяє відокремити стійку траєкторію від випадкового сезонного коливання.

Перелік використаних джерел

1. Charnes A., Cooper W. W., Rhodes E. Measuring the efficiency of decision making units. European Journal of Operational Research. 1978. Vol. 2. No. 6. P. 429–444. DOI: 10.1016/0377-2217(78)90138-8.
2. Färe R., Grosskopf S., Norris M., Zhang Z. Productivity growth, technical progress, and efficiency change in industrialized countries. American Economic Review. 1994. Vol. 84. No. 1. P. 66–83. URL: https://www.jstor.org/stable/2117971.
3. UN Tourism. Statistical Framework for Measuring the Sustainability of Tourism. Madrid: UN Tourism, 2024. URL: https://www.unwto.org/tourism-statistics/statistical-framework-for-measuring-the-sustainability-of-tourism.

УДК 005.334:334.722

Русин Дар'я Аркадіївна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти

Овсієнко Ольга Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ ІНТЕРЕСІВ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПАЛИВНОЇ ГАЛУЗІ

В умовах воєнного стану питання економічної безпеки підприємств набуває особливого значення, а наявність внутрішніх і зовнішніх суперечностей між інтересами учасників господарської діяльності обґрунтовує доцільність конфліктологічного підходу до її дослідження [1]. Особисту заінтересованість працівника чи керівника, здатну вплинути на господарське рішення, доцільно розглядати не лише як юридичну, а й як стратегічну загрозу для підприємства паливної галузі, оскільки вона безпосередньо впливає на ефективність розподілу фінансових, товарних і репутаційних активів.

Конфлікт інтересів у бізнес-організації доцільно розглядати як суперечність між особистим інтересом працівника, керівника чи власника та інтересами самої організації, здатну вплинути на об'єктивність господарського рішення. Зокрема, Б. Шишковський зазначає, що корпоративний конфлікт виникає через розбіжності між учасниками відносин, спричинені різницею в інтересах, поглядах або діях [2, с. 301]. Для підприємств паливної галузі, де оперативні рішення (вибір постачальника, умови контракту) мають безпосередній вплив на маржинальність операцій, неврегульованість такого конфлікту може створювати ризики для економічних інтересів і ресурсів підприємства.

Проведений аналіз нормативно-правового підґрунтя виявив інституційну асиметрію в регулюванні конфлікту інтересів для публічного та приватного секторів. Для товариств з обмеженою відповідальністю Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» регламентує правочини, щодо яких є заінтересованість, зокрема визначає коло відповідних осіб і передбачає можливість встановлення статутом порядку погодження таких правочинів [3]. Водночас комплексна процедура запобігання та врегулювання конфліктів інтересів у діяльності приватного підприємства не може обмежуватися законодавчим регулюванням правочинів, щодо яких є заінтересованість, що зумовлює потребу у формуванні відповідних внутрішніх механізмів корпоративного управління.

Це означає, що для підприємства паливної галузі стратегічне управління економічними ресурсами потребує самостійного, а не запозиченого з публічного права організаційного інструментарію.

Одним із практичних інструментів реагування бізнесу на зазначену інституційну прогалину є розвиток комплаєнс-менеджменту як внутрішньокорпоративної функції, що поєднує забезпечення відповідності законодавству, етичним нормам і внутрішнім політикам підприємства, а також моніторинг відповідних ризиків [4]. Для підприємства паливної галузі це означає, що навіть за відсутності деталізованої законодавчої процедури економічна безпека забезпечується власним організаційним інструментарієм, а не очікуванням централізованого регулювання.

Показовим для формування такого інструментарію є практичний досвід держав з розвиненим корпоративним управлінням, де структура управління конфліктами інтересів послідовно поєднує організаційне забезпечення (governance), декларування, виявлення та реагування як чотири взаємопов'язані елементи [5, с. 2] - архітектура, придатна для адаптації до масштабу підприємства паливної галузі.

На основі узагальнення наукової літератури систематизовано методичний інструментарій управління конфліктом інтересів за двома ознаками: етапом реагування (превентивні/реактивні) та суб’єктом здійснення (внутрішні/зовнішні). Для малого підприємства доцільним є поетапне формування системи управління конфліктами інтересів, починаючи з навчання персоналу, декларування приватних інтересів та визначення алгоритму дій менеджера [6], що визначає послідовність етапів розвитку системи для малого підприємства паливної галузі: від внутрішніх превентивних інструментів (діагностика конфліктного потенціалу, декларування приватного інтересу, алгоритм дій менеджера) до зовнішнього аудиту й медіації в міру організаційного дозрівання підприємства.

Стратегічна доцільність формалізації описаних механізмів підтверджується й економічно: якість корпоративного управління статистично значуще пов'язана з фінансовою результативністю підприємств на ринках, що розвиваються [7]. Відповідно, управління конфліктами інтересів варто розглядати не як витрату на комплаєнс, а як складову стратегічного управління економічними інтересами та ресурсами підприємств паливної галузі.

Отримані результати мають практичне значення для стратегічного управління підприємствами паливної галузі, зокрема ТОВ «Петра-Вест», де за результатами аналізу внутрішніх нормативних документів станом на 2026 рік не виявлено окремого положення про запобігання конфлікту інтересів. Запропонований підхід може бути покладений в основу розроблення відповідного організаційно-управлінського інструментарію як складової системи економічної безпеки підприємства.

Перелік використаних джерел

1. Блакита Г., Богма О., Сілакова Г. Конфліктологія в концепції економічної безпеки підприємств в умовах війни. *Scientia fructuosa*. 2022. Т. 143, № 3. С. 50–58. URL: http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/461 (дата звернення: 15.09.2026).

2. Шишковський Б. Л. Поняття та ознаки тупикової ситуації як одного із видів корпоративного конфлікту. *Наукові записки Львівського університету*

бізнесу та права. 2025. Вип. 44. С. 301–307. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15035224 (дата звернення: 15.09.2026).

3. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19 (дата звернення: 15.09.2026).

4. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2604 (дата звернення: 15.09.2026).

5. Managing conflicts of interest: good practice guide. National Audit Office (UK). November 2024. URL: https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2024/11/managing-conflicts-of-interest-good-practice-guide.pdf (дата звернення: 15.09.2026).

6. Калініна Н., Оліферовський М. Базові інструменти вирішення конфліктів в організаціях. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1(77). С. 325–333. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-325-333 (дата звернення: 15.09.2026).

7. Faiteh A., Aasri M. R., Ouakil H., Hosni M., Ez-zarzari Z., Farabi Z. The Impact of Corporate Governance on Financial Performance in Emerging Markets: Empirical Evidence from Morocco. *International Journal of Disclosure and Governance*. 2026. URL: https://doi.org/10.1057/s41310-026-00360-4 (дата звернення: 15.09.2026).

УДК 338.1:004.8

Рябець Наталія Миколаївна
к.е.н., доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМИ РЕСУРСАМИ ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНИХ СУБ'ЄКТІВ ГЛОБАЛЬНОГО ІТ-РИНКУ В УМОВАХ ЦИФРОВО-ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

На сучасному етапі глобальний ІТ-ринок перетворився на базовий інфраструктурний драйвер розвитку галузевих та регіональних суспільних систем. За даними аналітичного агентства Gartner, світові витрати на ІТ у 2026 році досягнуть 6,37 трлн дол.США (+14,2% річний приріст) [1]. Ключовими суб'єктами цього ринку є високотехнологічні компанії (гіперскейлери, розробники ПЗ, ШІ-провайдери), чия ринкова життєздатність визначається здатністю стратегічно управляти своїми фінансово-економічними ресурсами в умовах тотальної трансформації та тиску з боку інвестиційного сектору.

Сучасний ІТ-сектор опинився в унікальному фінансовому парадоксі. З одного боку, глобальні технологічні гіганти є головними генераторами рішень на базі штучного інтелекту (AI). Загальносвітові інвестиції в AI-інфраструктуру у 2026 році зросли на 49,5%, сягнувши 2,7 трлн. дол. США [1]. З іншого боку, індустрія увійшла в стадію *«внутрішньої ШІ-кризи».* Під цим поняттям слід розуміти структурно-економічний дисбаланс, за якого темпи фінансових інвестицій (CapEx) у розробку та підтримку моделей генеративного штучного інтелекту значно випереджають темпи їхньої реальної комерціалізації та генерованого ними операційного доходу (OpEx-окупність). Цей фінансовий розрив чітко виражається у таких трьох аспектах: *ерозія маржинальності та накопичення технічного боргу.* Висока собівартість ШІ-сервісів зумовлена постійною потребою у колосальних GPU-потужностях (графічних процесорах для паралельних ШІ-обчислень) для кожного запиту. Через це витрати на генерацію часто перевищують доходи від підписок, а середній рівень ROI ШІ-проєктів становить лише 17%. Головний деструктивний фактор — технічний борг, тобто відстрочені витрати через поспішне впровадження неоптимізованих рішень задля швидкого виходу на ринок. Він проявляється в архітектурній невідповідності із застарілими системами, неперевірених даних (що веде до помилок ШІ) та роздутих операційних витратах через неефективні алгоритми [2;4]; *Інфраструктурна пастка (Vendor Lock-in).* Сумарні капітальні витрати «великої четвірки» (Microsoft, Alphabet, Amazon, Meta) на будівництво дата-центрів та закупівлю чипів перевищили 760 млрд. дол. США, а загальні витрати Big Tech на ШІ-інфраструктуру з 2023 року перетнули позначку в 1,1 трлн. дол. США [3]. Компанії не можуть зупинити інвестиції, щоб не втратити ринок, що посилює

тиск і ризик формування «бульбашки»; *ШІ-інфляція.* Стрімке здорожчання специфічних ресурсів (напівпровідників, дефіцитної електроенергії, ліцензій на датасети) вимиває вільну ліквідність IT-гігантів [4]. За таких умов класичне агресивне інвестування змінюється концепцією динамічної стійкості (перехід від розробки наддорогих універсальних систем (LLM) до точкового фінансування прибуткових продуктів). Модель передбачає динамічне Agile-бюджетування (гнучкий щоквартальний перерозподіл ліквідності) та фокус на DSLM (Domain-Specific Language Models) — фінансування вузькоспеціалізованих моделей, які є у 5–10 разів дешевшими в експлуатації. Теоретичний базис концепції динамічної стійкості знаходить своє безпосереднє відображення у прикладних моделях корпоративного управління провідних технологічних гігантів. Для подолання викликів внутрішньої ШІ-кризи ключові транснаціональні гравці, які концентрують у своїх руках основну частку світової цифрової інфраструктури, змушені трансформувати фінансове планування, кастомізуючи інструменти оптимізації витрат під власні конкурентні переваги та технологічні особливості: ***Microsoft та Alphabet:*** Для стабілізації маржі хмарних сервісів впровадили практику *AI FinOps* [2]. Через детальний моніторинг використання ресурсів (*usage tracking*) у клієнтських процесах компанії мінімізують нецільове спалювання серверних потужностей; ***Meta:*** Перейшла на open-source моделі (сімейство *Llama*), розділивши фінансовий тягар тестування й оптимізації софту з глобальною спільнотою розробників, що суттєво знизило власні операційні витрати (*OpEx*); ***Amazon (AWS):*** Змістила акцент на вертикальну інтеграцію — розробку власних енергоефективних мікропроцесорів (*Trainium, Inferentia*). Це мінімізує залежність від монопольних постачальників заліза та стабілізує витрати на дата-центри. Аналіз кейсів показує, що попри різницю в тактиці, єдина мета Big Tech — зниження питомої собівартості обчислень та підвищення рентабельності ШІ-інфраструктури. Успіх цих стратегій безпосередньо формує фінансову архітектуру сучасної цифрової індустрії. Таким, чином, стратегічне управління фінансово-економічними ресурсами на глобальному IT-ринку зміщується від спекулятивної гонки технологій до жорсткого прагматизму й контролю собівартості обчислень. Концепція динамічної стійкості дозволяє високотехнологічним суб'єктам підтримувати фінансову стабільність без капітального колапсу, що безпосередньо забезпечує надійність цифрової інфраструктури, від якої сьогодні залежать регіональні та галузеві суспільні системи.

Перелік використаних джерел

1. Gartner Forecasts Worldwide AI Spending to Grow 49.5% in 2026 : Gartner Press Release, September 16, 2026. URL: gartner.com

2. IBM Institute for Business Value Report: IBM says cloud costs and tech debt erode AI returns / TechInformed. 2026. September 15. URL: techinformed.com

3. Big tech spends more than $1 trillion on AI infrastructure / Financial Times; Tom's Hardware. 2026. July 31. URL: tomshardware.com

4. Big AI: Cloud infrastructure dependence and the tech ecosystem / D. Amodei et al. *Big Data & Society*. 2024. Vol. 11, Iss. 1. URL: sagepub.com

УДК 330.3:338.439.5

Савко Оксана Ярославівна
к.е.н., доцент

Сеньків Ірина Вікторівна
студентка магістерського рівня спеціальності С1
«Економіка та міжнародні економічні відносини»
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

У сучасних умовах господарювання українські підприємства працюють у складних обставинах, що характеризуються нестабільністю економічного середовища. Тривалі воєнні дії спричиняють порушення логістичних зв'язків, зміну вартості ресурсів та трансформацію споживчого попиту. За таких обставин підприємствам важливо забезпечувати поточні результати діяльності, утримувати та зміцнювати свої позиції на ринку. Для підприємств хлібопекарської галузі це питання є актуальним через специфіку виробництва і реалізації продукції, залежність від цін на сировину та енергоресурси, необхідність безперервності виробничих процесів, а також постійного врахування потреб споживачів.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування конкурентної позиції підприємства. У загальному розумінні вона характеризує місце підприємства на ринку відносно його конкурентів та є результатом впливу низки внутрішніх і зовнішніх чинників [1]. Відповідно, конкурентна позиція показує, наскільки успішно підприємство використовує наявні ресурси та конкурентні переваги порівняно з іншими учасниками ринку.

На формування конкурентної позиції підприємств хлібопекарської галузі впливають: залежність собівартості продукції від вартості борошна та іншої сировини, енергетичних ресурсів, транспортних і логістичних витрат. Їх зростання призводить до збільшення витрат виробників і водночас обмежує можливості цінової конкуренції. Для підприємств харчової промисловості значення мають також ефективність організації виробництва, використання сучасних технологій, кадрове забезпечення, логістика та здатність своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів [3].

Ще однією характерною рисою галузі є нетривалий термін зберігання значної частини хлібобулочних виробів. Через це для виробників важливими стають близькість до споживача, швидкість доставки продукції та налагоджена співпраця з торговельними підприємствами. Особливо це стосується невеликих виробників, які працюють переважно на місцевому або регіональному ринку. Дослідження регіонального ринку хліба показують, що в умовах зовнішніх збурень відбуваються зміни логістичних ланцюгів, рівня концентрації ринку та складу його основних учасників [4].

На позицію виробника на ринку впливає, також і асортимент продукції. Споживач при виборі хлібобулочних виробів орієнтується не тільки на ціну. Значення мають якість і свіжість продукції, її смакові характеристики, асортимент, пакування та доступність у місцях продажу, рівень обслуговування. Тому підприємства змушені поєднувати цінові методи конкуренції з неціновими та шукати можливості відрізняти свою продукцію від пропозицій інших виробників.

З урахуванням зазначеного фактори, що впливають на конкурентну позицію хлібопекарських підприємств, можна об'єднати у кілька основних груп (табл. 1).

Таблиця 1 – Фактори формування конкурентної позиції підприємств хлібопекарської галузі

Фактори	Характеристика
Фінансово-економічні	обсяги доходу і прибутку, рентабельність, фінансова стійкість, можливості фінансування розвитку
Виробничо-ресурсні	стан виробничих потужностей, продуктивність праці, рівень витрат та ефективність використання ресурсів
Продуктові	якість і свіжість продукції, широта асортименту, оновлення продукції, відповідність запитам споживачів
Ринкові	рівень цін, канали реалізації, представленість продукції на ринку, взаємодія з покупцями, рівень обслуговування
Організаційно-технологічні	технологічний рівень виробництва, організація логістики, можливість швидко реагувати на зміну попиту

Джерело: узагальнено на основі [1–5].

Стан хлібопекарської промисловості України протягом останніх років значною мірою визначається наслідками повномасштабної війни та загальною економічною ситуацією. Серед проблем галузі дослідники виділяють зміни ресурсного забезпечення, стан виробничої бази та необхідність пристосування підприємств до нових умов роботи [5]. Водночас зростання вартості сировини, матеріалів, обладнання та енергоресурсів позначається на виробничих витратах і цінах на готову продукцію [6]. Усе це змушує підприємства шукати резерви скорочення витрат і підвищувати ефективність використання наявних ресурсів.

На ринку хлібобулочної продукції одночасно працюють великі виробники, середні підприємства та невеликі локальні пекарні. Вони відрізняються виробничими можливостями, обсягами реалізації, асортиментом і територією збуту. Великі підприємства мають переваги, пов'язані з масштабами виробництва та розвиненими каналами реалізації. Невеликі виробники, своєю чергою, можуть швидше змінювати асортимент, враховувати попит та уподобання місцевих

споживачів та оперативніше доставляти свіжу продукцію. Отже, масштаб підприємства є важливою, але не єдиною характеристикою його конкурентної позиції.

Таким чином, конкурентна позиція хлібопекарського підприємства формується під впливом значної кількості взаємопов'язаних чинників. Для підприємств цієї галузі особливо важливими є рівень виробничих витрат, якість і свіжість продукції, асортимент, організація збуту та логістики, а також здатність швидко реагувати на зміни попиту. За сучасних умов важливо не лише забезпечувати прийнятні фінансові результати, але й розвивати ті переваги, які відрізняють підприємство від інших виробників. Тому оцінювання конкурентної позиції має ґрунтуватися на порівнянні з основними конкурентами та враховувати специфіку ринку, на якому працює підприємство.

Перелік використаних джерел

1. Моторнюк У. І., Байдалка В. В., Карташев В. О. Сутність та підходи до визначення поняття «конкурентні позиції підприємства». *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 2. С. 92–96. https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.21

2. Гарбузюк О., Рудніченко Є., Дьячок І., Скрипник В. Теоретичний базис оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 3 (330). С. 297–304. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-45

3. Костюк М. В. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості на засадах інновацій. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 4 (53). С. 34–44. DOI: https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-53-4

4. Шандрівська О. Є., Кузбит І. Б. Аналіз тенденцій регіонального ринку хліба в період збурень (на прикладі м. Києва та Київської області). *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16, вип. 2. С. 10–24. URL: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2935

5. Гріщенко А. В. Дослідження тенденцій розвитку хлібопекарської промисловості України. *Агросвіт*. 2025. № 1. С. 77–89. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.1.77

6. Івченко В., Полонська О., Солошонок А. Сучасні реалії ринку хлібопекарської продукції в Україні. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 124–130. https://doi.org/10.30838/EP.204.124-130

УДК 332.146.2:330.341.1

Соломонко Дмитро Олександрович,
Асистент

Фітьо Андріян Мирославович,
студент освітнього ступеня «Магістр», Спеціальність С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького (Україна)

ІННОВАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Сучасний етап просторового розвитку України відбувається в умовах кардинальної геоекономічної трансформації, спричиненої повномасштабною військовою агресією, необхідністю релокації суб'єктів господарювання та перебудови національних логістичних ланцюгів [3, с. 4]. Ключовим викликом для регіонального управління є забезпечення стійкого зростання територій на основі інноваційного стратегування, переходу від суто адміністративно-територіального поділу до функціонального підходу [1, ст. 1]. Львівська область завдяки своєму унікальному геополітичному та прикордонному розташуванню, потужному науково-освітньому потенціалу та диверсифікованій структурі господарства виступає модельним полігоном для апробації сучасних інструментів просторового розвитку та розбудови інноваційно-виробничих екосистем [4, с. 6; 7, с. 1].

Державна регіональна політика України зазнала системної модернізації з метою гармонізації із засадами Політики згуртованості Європейського Союзу. Базовим нормативно-правовим фундаментом цієї трансформації є Закон України «Про засади державної регіональної політики» [1, ст. 1]. Це дозволило створити передумови до цільової стимулюючої підтримки конкретних просторових утворень.

Водночас реалізація стратегічного розвитку територій вимагає суворого дотримання принципів екологічної стійкості та ресурсозбереження. У концептуальних працях зі сталого розвитку наголошується, що просторова організація міських і регіональних систем має забезпечувати мінімізацію екологічного навантаження, раціональне землекористування та високий рівень якості життя населення [2, с. 7-9]. Сучасне інноваційне планування розглядає урбанізовані території не як джерело хаотичної забудови, а як збалансовані просторові екосистеми з керованою щільністю та оптимізованою інфраструктурною мережею [2, с. 14].

Системна перебудова національного господарства вимагає відходу від сировинної моделі та активізації державної промислової політики. У дослідженнях В. І. Міщенка та С. В. Науменкової обґрунтовано, що ключовим рушієм інноваційного розвитку є технологічна модернізація промисловості, стимулювання високотехнологічних виробництв та створення сприятливого інвестиційного

клімату [3, с. 8-12]. Інструментальним базисом такої політики виступає формування інноваційних екосистем – складних самоорганізованих мереж, які об'єднують наукові установи, бізнес, інвесторів, інфраструктурні елементи та органи влади [4, с. 5; 3, с. 15].

Авторами запропонована просторова конфігурація Львівської області з створенням та формуванням агломераційних ареалів та агромераційних кластерів. (рис.1)



Рисунок 1 – Агломераційні кластери та агломераційні ареали (на прикладі Львівської області)

На основі картографічних та аналітичних моделей просторової структури Львівської області обґрунтовано уніфіковану модель, за якою шість виділених агломераційних ареалів інтегруються у чотири конкурентоспроможні системи:

1. Львівський агломераційний ареал – метрополійне ядро науково-освітнього, інноваційного та фінансово-сервісного потенціалу.

2. Дрогобицький агломераційний ареал – південно-західний поліцентричний вузол рекреації, бальнеології, машинобудування та інноваційного підприємництва.

3. Шептицький агломераційний ареал – північний промисловий осередок справедливої трансформації вугільних регіонів.

4. Міжмуніципальний агломераційний кластер, утворений функціональним об'єднанням трьох ареалів: Мостисько-Яворівського (транскордонна логістика, сухі порти), Бродівсько-Бузько-Золочівського (агроінновації, FoodTech, глибока

переробка) та Жидачівсько-Перемишлянського (деревообробка, біоенергетика та будівельні матеріали).

Такий підхід дозволить системно та комплексно підійти до розробки стратегій сталого розвитку як територіальних громад так і старатегії Львівської області загалом, чітко визначити та сформувати економічний, соціальний, соціальний, інвестиційний потенціали.

Висновки. Інноваційне планування стратегічного розвитку територій на засадах функціональних типів та агломераційних систем є ефективним інструментом модернізації Львівської області. Синтез положень Закону України № 156-VIII, концепцій сталого розвитку, промислової політики та еко-індустріальних парків забезпечує керовану просторову деконцентрацію, зростання доданої вартості та сталу регіональну конкурентоспроможність.

Перелік використаних джерел

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII : станом на 09.07.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19 (дата звернення: 20.09.2026).

2. Сталий розвиток – стан та перспективи : навчально-наукове видання / за заг. ред. О. В. Ковальової. Львів, 2025. 18 с.

3. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Промислова політика та інноваційний розвиток. *Економіка України*. 2024. № 5. С. 3-22. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/download/2024-05-2/2024-05-2/8378 (дата звернення: 20.09.2026).

4. Концептуальні засади формування, функціонування та еволюції інноваційних екосистем : науково-методичний матеріал / за ред. експерт. ради. Київ, 2024. 24 с.

5. Веденяпіна М., Овчаренко Л. Порівняння концепції індустріального парку в законодавстві України зі стандартами ООН. *DICTUM FACTUM*. 2024. Вип. 1. С. 45-56. URL: https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/download/373/334/658 (дата звернення: 20.09.2026).

УДК 331

Суфеляк Мирослав Іванович
аспірант кафедри менеджменту персоналом та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»

БЕЗПЕРЕРВНЕ НАВЧАННЯ В РОБОЧОМУ ПРОЦЕСІ ЯК НАПРЯМ ОНОВЛЕННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Цифрова економіка прискорює оновлення професійних завдань і скорочує період практичної придатності окремих знань. На підприємствах зростає потреба у працівниках, здатних опановувати нові програмні продукти, працювати з даними, взаємодіяти у віддалених командах, дотримуватися вимог кібербезпеки та відповідально застосовувати технології на базі штучного інтелекту. Традиційна модель навчання, за якої працівника періодично відривають від робочого місця для проходження уніфікованого курсу, не забезпечує необхідної швидкості оновлення компетентностей. Вона створює часовий розрив між виникненням нової виробничої потреби та фактичним використанням отриманих знань. При такого роду умовах доцільним напрямом адаптації навчання постає його перенесення безпосередньо в робочий процес. Безперервне навчання в робочому процесі передбачає засвоєння коротких змістових модулів під час виконання реальних завдань, отримання підказок у момент виникнення потреби, використання електронних баз знань, наставництва, симуляцій та практичних завдань. ISO 10015:2019 орієнтує підприємства на системне визначення потреб у компетентностях, планування розвитку персоналу та оцінювання впливу навчання на результати діяльності [1]. Водночас DigComp 3.0 визначає цифрову компетентність через поєднання знань, навичок і відповідального ставлення до використання технологій, що надає можливість пов’язати зміст корпоративного навчання з конкретними робочими функціями [2].

Організація навчання в робочому процесі повинна починатися з аналізу операцій, у яких технологічні зміни створюють найбільший ризик помилок, втрати продуктивності або зниження якості. Для кожної такої операції доцільно сформувати карту необхідних компетентностей, визначити початковий рівень працівників і встановити короткі результати навчання. Навчальний модуль може охоплювати відеоінструкцію, покроковий алгоритм, інтерактивне завдання, приклад правильної дії та коротке оцінювання. Працівник отримує матеріал у той момент, коли виконує відповідну операцію, а керівник бачить, чи засвоєно необхідну послідовність дій. Такий підхід повинно доповнювати наставництво, оскільки передавання практичного досвіду залишається важливою складовою професійного розвитку. Роль наставника змінюється від одноразового пояснення до регулярного супроводу, спостереження та надання зворотного зв’язку. Разом із цим електронна платформа повинна накопичувати типові запитання, помилки, успішні рішення й оновлення процедур. На нашу думку, зміст навчання доцільно формувати малими завершеними елементами, кожен із яких пов’язаний із

конкретною дією та доступний для повторного опрацювання. Cedefop наголошує на потребі постійного розвитку цифрових навичок працівників і тіснішого поєднання професійної підготовки зі змінами робочих місць [3]. Відтак, підприємство повинно розглядати навчання як постійний управлінський процес, а не як окремий захід кадрової служби.

Оцінювання результативності такого навчання повинно охоплювати зміни в поведінці працівника та показниках виконання роботи. Доцільно враховувати швидкість освоєння нової операції, кількість помилок, тривалість виконання завдання, частоту звернень по допомогу, рівень дотримання процедур, якість командної взаємодії та здатність самостійно розв'язувати нові проблеми. Порівняння показників до і після навчального модуля надає можливість визначити його практичну цінність. Окремої уваги потребує актуальність навчальних матеріалів. Відповідальні працівники повинні регулярно переглядати інструкції, вилучати застарілий зміст і доповнювати базу знань після зміни технологій або бізнес-процесів. До того ж необхідно забезпечити рівний доступ до навчання для працівників із різним рівнем цифрової підготовки. Простота інтерфейсу, альтернативні формати матеріалів, технічна підтримка та можливість навчатися у прийнятному темпі зменшують ризик цифрового виключення. Керівник повинен підтримувати внутрішнє середовище, у якому запитання й виявлення прогалин у знаннях не сприймаються як слабкість.

Перелік використаних джерел

1. ISO. ISO 10015:2019 Quality management — Guidelines for competence management and people development. Geneva: International Organization for Standardization, 2019. URL: https://www.iso.org/standard/69459.html.
2. Cosgrove J., Cachia R. DigComp 3.0: European Digital Competence Framework. Fifth Edition. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. DOI: 10.2760/0001149
3. Cedefop. VET needs to go digital: upgrading the backbone of Europe's twin transition. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. DOI: 10.2801/2388199.

Section 2. Strategic Management of Economic, Financial, Marketing, and Tourism Resources in Sectoral and Regional Social Systems

UDC 338.1:504.03

Lesia Tarayevska
PhD in Economics, Associate Professor,
Ivano-Frankivsk National
Technical University of Oil and Gas
(Ukraine)

Veronika Mysyuga
Bachelor's Student in Management,
Ivano-Frankivsk National Technical
University of Oil and Gas
(Ukraine)

DEPOSIT RETURN SYSTEM AS A TOOL FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT OF PACKAGING WASTE RESOURCES IN UKRAINE

The accumulation of household waste in Ukraine remains one of the most pressing environmental and socio-economic challenges of our time. A significant proportion of plastic and glass packaging is disposed of in landfills or unauthorized dumping sites after use, adversely affecting the environment and resulting in the loss of potentially valuable material resources. Plastic waste poses a particular threat due to the widespread use of single-use packaging, its lengthy decomposition period, and the difficulty of separating it from mixed municipal waste streams. Under these conditions, packaging waste management should be viewed not only from an environmental perspective but also through the lens of strategic resource management, circular economy development, and the efficient utilization of secondary raw materials.

According to the State Statistics Service of Ukraine, substantial volumes of household waste are generated annually, with packaging waste accounting for a considerable share [1]. At the same time, the levels of reuse and recycling remain lower than those observed in European Union countries, where extended producer responsibility systems and deposit return systems operate successfully. Consequently, a significant portion of the resource potential embedded in packaging materials is lost. Plastic, glass, metal, and other materials that could be reintroduced into production processes after appropriate treatment become waste and require additional expenditures for collection, transportation, disposal, and other waste management activities.

According to the Law of Ukraine 'On Waste Management,' extended producer responsibility is defined as a set of financial and organizational measures that producers are required to implement to ensure the collection, preparation for reuse, recycling, and recovery of waste generated after the use of their products [2]. The concept of extended producer responsibility is based on the Polluter Pays Principle, which stipulates that the costs associated with preventing pollution and mitigating its consequences should be borne by those whose activities generate waste [3]. From an economic perspective, the implementation of this principle contributes to a more equitable distribution of waste management costs, as part of the financial burden is shifted from local communities and

municipal budgets to producers and other stakeholders involved in the product life cycle.

One of the most effective mechanisms for managing packaging waste is the Deposit Return System (DRS). This system requires consumers to pay a refundable deposit when purchasing products in designated packaging. The deposit is returned once the used packaging is brought back to an authorized collection point. In this way, the deposit serves as an economic incentive that directly influences consumer behavior. Packaging is no longer perceived solely as waste requiring disposal but acquires economic value, thereby encouraging separate collection and return through a dedicated recovery stream.

The study 'The Circle Has Closed: An Opportunity for Deposit Return Systems in Ukraine' [4] emphasizes that the implementation of DRS can achieve high packaging return rates while ensuring the collection of high-quality secondary raw materials for further recycling and reuse. The quality of recovered materials represents a critical resource-related advantage of the system. Mixed waste collection significantly complicates sorting processes and reduces material quality due to contamination and mixing with other waste components. In contrast, the deposit return system creates a relatively clean and homogeneous stream of used packaging, increasing both recycling efficiency and its economic attractiveness for enterprises utilizing secondary raw materials in production.

From a strategic perspective, DRS should be regarded as an integral component of resource management at both national and regional levels. Its implementation requires the establishment of a comprehensive management system involving producers of packaged goods, importers, retail chains, system operators, waste collection and recycling companies, public authorities, local governments, and consumers. The effectiveness of such a system will largely depend on the clear allocation of responsibilities among stakeholders, the development of appropriate infrastructure, and the application of modern information technologies for monitoring packaging flows.

An important managerial task is the development of mechanisms for coordinating material, financial, and information flows. Material flows encompass the movement of packaging from producers to consumers and its subsequent return to collection points, sorting facilities, recycling enterprises, or reuse systems. Financial flows are associated with deposit payments, deposit refunds to consumers, and the financing of the system as a whole. Information flows ensure packaging identification, quantity tracking, return monitoring, and the creation of an analytical foundation for managerial decision-making. The integration of these flows enhances the transparency of DRS operations and enables continuous monitoring of system performance.

The economic benefits of a deposit return system can be observed at multiple levels. For the state and local communities, the system may reduce expenditures related to public area maintenance, the elimination of illegal dumping sites, and waste disposal. For producers and recycling enterprises, it creates opportunities to secure a stable supply of high-quality secondary raw materials, thereby potentially reducing dependence on primary resources. For retail businesses, participation in the system may serve as an element of corporate social and environmental responsibility while strengthening a positive reputation among environmentally conscious consumers. For

the public, the deposit functions as a direct financial incentive for responsible packaging disposal.

Therefore, the deposit return system can be considered a promising instrument for the strategic management of packaging waste resources in Ukraine. Its significance extends beyond reducing the environmental impact of waste, encompassing the creation of economic incentives for packaging return, the establishment of a reliable source of secondary raw materials, the optimization of financial and material flows, and the development of modern circular economy infrastructure. Effective DRS implementation requires coordinated interaction among the state, businesses, local communities, and citizens, as well as the alignment of economic interests and the application of modern management approaches. In the long term, the development of a deposit return system can become an important component of Ukraine's transition toward a resource-efficient economic model in which packaging waste is viewed not as the final stage of consumption but as a valuable resource for continued use within production cycles.

References

1. State Statistics Service of Ukraine. Description of Indicators. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets
2. Law of Ukraine 'On Waste Management' No. 2320-IX (2023). URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2320-20
3. Ensuring that Polluters Pay. URL: https://environment.ec.europa.eu/economy-and-finance/ensuring-polluters-pay_en
4. The Circle Has Closed: An Opportunity for Deposit Return Systems in Ukraine. Ukrainian Zero Waste Alliance; NGO 'Zaporizhzhia Without Waste', 2025

УДК 330.322

Тимоць Мирослава Василівна
к.е.н., доцент
ЗВО «Університет Короля Данила»
(Україна)

ІНВЕСТИЦІЙНІ ТА ФІСКАЛЬНІ ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Підприємницький сектор є одним із основних джерел підтримки функціонування національної економіки в умовах війни. Він наповнює бюджети різних рівнів доходами у вигляді податкових платежів, створює робочі місця, забезпечує формування справедливих ринкових відносин у державі. Водночас, руйнування інфраструктури, блокування традиційних логістичних шляхів, кадровий дефіцит та падіння внутрішнього попиту суттєво обмежили доступ суб'єктів господарювання до капіталу. За таких умов інвестиційна діяльність зазнала глибокої трансформації: приватне інвестування стрімко скоротилося через надвисокі ризики, а збереження ділової активності більшою мірою залежить від внутрішніх ресурсів, державних програм підтримки та міжнародної допомоги.

Особливої гостроти набуває фіскальний аспект функціонування бізнесу. Держава опинилася перед складним викликом: з одного боку, існує об'єктивна потреба у максимізації податкових надходжень для фінансування сектору безпеки й оборони, з іншого - виникає необхідність збереження сприятливого податкового клімату та уникнення надмірного фіскального тиску, який може призвести до тінізації або закриття підприємств. Визначення балансу між фіскальними потребами держави та спроможністю бізнесу здійснювати інвестиційне оновлення в умовах невизначеності вимагає комплексного переосмислення існуючих інструментів податкової та інвестиційної політики.

Війна практично знівелювала весь інвестиційний прогрес. Бізнес масово заморозив або скасував заплановані проєкти розвитку, перенаправивши ресурси на підтримання операційної діяльності та запас ліквідності. Найбільше скоротилися вкладення в постраждалі галузі – переробна промисловість, транспорт, нерухомість. Наприклад, у металургійному комплексі капітальні інвестиції у 2025 р. впали на 68% [1]. Інвестиції підприємств у будівництво, модернізацію основних засобів були відкладені «до кращих часів». Частка державних капіталовкладень також знизилася, оскільки бюджетні кошти переорієнтовано на військові та соціальні цілі.

За даними Світового банку прямі збитки інфраструктурі та активам бізнесу сягають понад 195 млрд дол., а загальні економічні втрати перевищують 667 млрд дол, а загальна потреба у фінансуванні становить 588 млрд. дол [2]. Обсяг прямих іноземних інвестицій суттєво скоротився порівняно з довоєнним рівнем і переважно обмежується реінвестуванням доходів існуючих іноземних дочірніх компаній, а не залученням нового капіталу.

В умовах воєнного стану інвестиційна діяльність підприємств в Україні зазнає глибоких трансформацій, адже функціонування бізнесу відбувається в ситуації високої невизначеності, порушених економічних зв'язків та постійних ризиків. Зовнішнє середовище, яке раніше визначалося ринковими тенденціями, тепер формується під впливом воєнних дій, змін логістики, зниження інвестиційної привабливості країни та загроз безпеці активів. У таких умовах інвестиції перестають бути лише інструментом стратегічного розвитку – вони перетворюються на необхідний засіб забезпечення стійкості підприємства, його здатності зберегти виробничий потенціал, робочі місця та конкурентоспроможність.

Вилучення обігових коштів поглиблюється затримками з відшкодуванням ПДВ та функціонуванням автоматизованої системи моніторингу податкових накладних (СМКОР), через яку тисячі підприємств стикаються з блокуванням податкових накладних та статусом «ризикового платника». Сукупне навантаження на фонд оплати праці (ПДФО 18%, ЄСВ 22%, військовий збір) вимиває ресурси підприємств в умовах дефіциту кадрів, який за опитуваннями НБУ та Європейської Бізнес Асоціації входить до трійки головних проблем бізнесу поруч із безпековими ризиками та вартістю логістики.

Динаміка податкових надходжень у воєнний період відображає як падіння економічної активності, так і фіскальні заходи уряду та інфляційні процеси. Податкові надходження покривають 50–52% усіх видатків державного бюджету. Решту витрат держави фінансують за рахунок зовнішньої міжнародної допомоги (грантів і пільгових кредитів) та внутрішніх державних запозичень (військових облігацій).

Ураховуючи макроекономічні виклики та обмеженість зовнішнього фінансування, фіскальна політика має бути спрямована на активізацію внутрішніх ресурсів за рахунок економічного зростання. Йдеться про стимулювання виробництва, експорту, інновацій, розширення малого та середнього бізнесу. Саме ці сектори створюють нову додану вартість і формують основу стійкого працевлаштування. Важливим елементом може стати тимчасове зниження податкових ставок для бізнесу і громадян. Це дозволить розвантажити економіку, посилити ліквідність приватного сектору та створити передумови для інвестиційного пожвавлення.

З вищезазначеного випливає, що потрібно балансувати фіскальні потреби з підтримкою бізнес-активності. Надмірний податковий тягар у кризу може «задушити» підприємництво, натомість помірне податкове стимулювання здатне прискорити відновлення економіки.

Перелік використаних джерел

1. Бетлій О. Як економіка України змінилась за три роки війни та які є ризики для її зростання. *Погляди.* 28.07.2025. URL: https://thepage.ua/ua/experts/yak-ekonomika-ukrayini-zminilas-za-tri-roki-vijni-ta-yaki-riziki-dlya-yiyi-zrostannya-the-page

2. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5), February 2022 - December 2025. URL: https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/c52d910e-e4f9-4bcd-9257-6867bdd89dd4

УДК 005.334:004.9

Третяк Михайло Володимирович
кандидат наук з державного управління, старший викладач
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Антикризове управління бізнес-процесами дедалі більше залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти порушення у виконанні операцій та оцінювати їх наслідки для суміжних процесів. За різких коливань попиту, перебоїв постачання, дефіциту ресурсів або проблем із платіжною дисципліною узагальнених фінансових показників уже недостатньо для оперативного реагування. Керівництву потрібна інформація про місце виникнення затримки, її причину, можливу тривалість простою та обсяг ресурсів, необхідних для відновлення роботи. Цифрові системи розширюють можливості такого контролю, оскільки дозволяють працювати з даними на рівні окремих бізнес-процесів і швидше встановлювати зв'язок між первинним відхиленням та його подальшими наслідками.

До відповідного інструментарію належать системи планування ресурсів підприємства, управління взаємодією з клієнтами й постачальниками, аналітичні панелі, хмарні сервіси, процесна аналітика та прогнозні моделі. Їх використання дає змогу фіксувати зміни у виконанні операцій, контролювати строки та оцінювати вплив порушень на виробництво, постачання, фінансові операції чи виконання договірних зобов'язань. Автори праці [1] пов'язують організаційну стійкість із наявністю сформованих цифрових можливостей та здатністю підприємства перебудовувати операції після зовнішнього впливу.

У разі припинення поставок важливих комплектуючих швидкість реакції значною мірою визначається якістю доступної інформації. Якщо відомості про складські залишки, незавершене виробництво та строки замовлень зберігаються у різних системах, підрозділи можуть працювати з несумісними оцінками дефіциту. Інтегрована інформаційна система дозволяє визначити обсяг доступного запасу, замовлення з підвищеним ризиком невиконання та операції, для яких необхідно змінити послідовність. На цій основі вже можна оцінити доцільність залучення резервного постачальника, перегляду виробничого графіка або коригування строків виконання контрактів.

Окреме місце займає процесна аналітика, яка відтворює фактичний перебіг операцій за даними інформаційних систем. За її допомогою виявляються повторні дії, тривалі очікування, накопичення незавершених завдань і ділянки, на яких формуються найбільші втрати часу. У дослідженні [2] стійкість бізнес-процесу пропонується оцінювати з урахуванням тривалості відновлення, максимального погіршення результативності та накопичених втрат після порушення. Для антикризового управління подібна оцінка дає можливість встановити масштаб наслідків і визначити черговість управлінського втручання. Разом з тим цифрові

засоби не компенсують низьку якість даних або нечіткий розподіл відповідальності. Для основних процесів необхідно визначати джерела інформації, допустимі межі відхилень, відповідальних осіб та порядок реагування.

Набір контрольованих показників залежить від змісту процесу. У постачанні це можуть бути мінімальний допустимий запас, частка прострочених замовлень і строк відновлення поставки. Для виробництва доцільно контролювати простої, завантаження обладнання та обсяг незавершеної продукції, тоді як у фінансових процесах значення матимуть ліквідність, стан дебіторської заборгованості та відхилення грошового потоку від планових параметрів. Надмірна кількість показників у кризовий період ускладнює оцінювання ситуації, тому інформаційна панель повинна містити передусім ті сигнали, які пов'язані з конкретною управлінською дією.

Штучний інтелект і прогнозна аналітика можуть доповнювати антикризовий моніторинг за наявності достатньої інформаційної бази. Прогнозні моделі використовуються для оцінювання ймовірності затримки поставок, виявлення нетипових змін витрат або формування декількох сценаріїв розвитку кризової ситуації. Автори праці [1] зазначають, що сформовані цифрові можливості під час криз можуть використовуватися для адаптації операцій і підтримки управлінських рішень. Водночас результати прогнозування потребують перевірки, оскільки зміна зовнішніх умов здатна знижувати точність моделей, побудованих на попередніх даних.

Антикризове управління потребує врахування і зовнішніх залежностей підприємства. Порушення у роботі постачальника, логістичного оператора, банку або цифрового сервісу досить швидко позначається на внутрішніх бізнес-процесах. Тому до оцінювання їх значущості доцільно включати допустиму тривалість зупинки, залежність від зовнішніх ресурсів та можливість використання резервного варіанта. Для найбільш уразливих процесів варто заздалегідь визначати альтернативні канали обміну даними, порядок резервного копіювання, права доступу та спрощені процедури роботи на період відновлення.

Результативність цифрового антикризового управління може оцінюватися за часом виявлення відхилення, строком прийняття рішення, тривалістю відновлення процесу, максимальним погіршенням його показників та обсягом втрат за період порушення [2; 3]. Порівняння цих параметрів до виникнення проблеми, під час порушення та після реалізації коригувальних заходів дозволяє оцінити здатність підприємства відновлювати роботу. Цифрові інструменти в такому випадку виконують функції раннього виявлення відхилень, аналізу перебігу бізнес-процесів, підготовки сценаріїв реагування та контролю відновлення. Їх результативність визначається якістю даних, підготовленістю персоналу, розподілом відповідальності та наявністю резервних процедур.

Перелік використаних джерел

1. Browder R. E., Dwyer S. M., Koch H. Upgrading adaptation: How digital transformation promotes organizational resilience. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2024. Vol. 18, No. 1. P. 128–164. DOI: 10.1002/sej.1483.

2. Kraus A., Rehse J.-R., van der Aa H. Data-driven assessment of business process resilience. *Process Science*. 2024. Vol. 1. Article 4. DOI: 10.1007/s44311-024-00004-2.

3. Sagala G. H., Őri D. Exploring digital transformation strategy to achieve SMEs resilience and antifragility: a systematic literature review. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. 2025. Vol. 37, No. 3. P. 495–524. DOI: 10.1080/08276331.2024.2392080.

УДК 339.138:658.62:004.9

Трішкіна Ніна Іванівна
к.е.н., доцент
Хмельницька торговельно-економічна академія
(Україна)

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасні ринки споживчих товарів зазнають суттєвої трансформації під впливом цифрових технологій, що створює нові можливості та виклики для підприємств. Швидкий розвиток e-commerce, мобільних платформ, соціальних мереж і аналітики великих даних змінює поведінку споживачів, скорочує життєвий цикл товарів і підвищує вимоги до гнучкості управління асортиментом [1, с. 140]. Традиційні моделі товарної політики для торговельних підприємств часто виявляються недостатньо адаптивними до швидких змін ринку, що призводить до втрати конкурентних переваг і зниження ефективності бізнесу. З огляду на це виникає потреба у виробленні стратегічного підходу до пристосування товарної політики, який врахує цифровізацію процесів, злиття аналітики споживчого попиту та варіації персоналізації пропозицій.

Цифровізація стала визначальним чинником структурних змін на ринках споживчих товарів, зумовлюючи переосмислення традиційних моделей виробництва, збуту та комунікації з клієнтами [2, с. 673].

Характерною рисою сучасної споживчої поведінки стала омніканальність, тобто використання різних каналів взаємодії – від фізичних магазинів до маркетплейсів, соціальних мереж і мобільних додатків – у межах одного купівельного процесу. Споживач може ознайомитися з товаром онлайн, перевірити його наявність у фізичній точці продажу та здійснити покупку через мобільний додаток. Така інтеграція каналів підвищує вимоги до узгодженості товарної політики, цінової стратегії та комунікацій підприємства, що робить цифрову трансформацію ключовим чинником адаптації бізнесу до нових ринкових умов [3, с. 313].

Стратегічний підхід до товарної політики в умовах цифровізації в Україні полягає у гнучкій адаптації асортименту, цифровізації взаємодії зі споживачами та використанні аналітики даних у реальному часі.

Ключовими складовими стратегічного підходу є оцифрування асортименту, аналітика великих даних, омніканальність, електронна комерція та маркетплейс.

Оцифрування асортименту передбачає управління шириною та глибиною товарного портфеля на основі електронних каталізаторів попиту та швидкого реагування на ринкові тренди. Це переведення всього переліку товарів у єдину цифрової бази даних для контролю залишків, цін і продажів. Перевагами цифрового обліку є:

- сканування товарів на касі зменшує пересортицю та плутанину з розмірами;

- використання терміналів збору даних прискорює переоблік;
- точна інформація про наявність товару в реальному часі;
- легке вивантаження актуальної бази на сайти та маркетплейси.[4]

Аналітика великих даних (Big Data) характеризується прогнозуванням споживчої поведінки та оптимізація запасів за допомогою цифрових алгоритмів. Це допомагає торговельним мережам оптимізувати асортимент товарів, прогнозувати попиту та збільшувати продажі завдяки глибокому аналізу величезних масивів інформації. Основними напрямками використання Big Data для управління асортиментом є:

- прогнозування попиту – алгоритми аналізують історію продажів, сезонність, погодні умови та тренди, щоб визначати, які товари будуть потрібні покупцям у конкретному магазині;
- оптимізація матриці товару – мережі виявляють неефективні позиції («неліквід»), які займають місце на полицях, та замінюють їх релевантними новинками;
- аналіз купівельних коштів – визначення товарів, які часто купують разом, що дозволяє правильно розміщувати їх у торговій залі та формувати акційні пропозиції;
- локалізація асортименту – налаштування пропозиції під потреби конкретного району чи міста з урахуванням демографії та вподобань місцевих жителів;
- управління залишками - мінімізація дефіциту популярних товарів та зменшення надлишків швидкопсувної продукції.

Омніканальність – це інтеграція фізичних та онлайн-каналів продажу для забезпечення безперервного споживчого досвіду. Омніканальність щодо асортименту в торговельній мережі – це стратегія управління товарами, за якої споживач бачить і може купити однаковий або взаємодоповнюючий набір товарів у всіх каналах продажів (фізичні магазини, інтернет-магазин, мобільний додаток, маркетплейси, соцмережі), маючи при цьому безшовний досвід покупки. Головна мета такої моделі – стерти межі між офлайн- та онлайн-полицями, щоб забезпечити максимальну доступність товару для покупця. Залежно від стратегії ритейлера, асортимент у різних каналах може розподілятися за кількома моделями:

- повний збіг – весь асортимент мережі доступний як онлайн, так і офлайн. Якщо товару немає на полиці конкретного магазину, клієнт може замовити його через термінал або додаток з доставкою;
- розширений онлайн-асортимент – у фізичних магазинах представлені лише топ-товари та ходові позиції (через обмежену площу), а на сайті або в додатку – величезний каталог (ексклюзиви, рідкісні категорії, великі габарити);
- специфічний для каналу асортимент – окремі товари або капсульні колекції продаються тільки через додаток чи конкретний флагманський магазин для стимулювання продажів у цьому каналі.

Електронна комерція та маркетплейси – це переорієнтація продуктової пропозиції під вимоги цифрових ринків B2B та B2C. Електронна комерція та маркетплейси дозволяють торговельній мережі багаторазово розширити

асортимент товарів без необхідності утримувати великі фізичні склади. Особливостями формуванн асортименту виступають:

- віртуальна полиця – Інтернет-магазин та маркетплейс дають змогу виставити мільйони позицій, які фізично не помістяться в жодному класичному супермаркеті чи магазині біля дому;

- модель Drop-Shipping та сторонні продавця – мережа залучає партнерів-постачальників, чиї товари одразу потрапляють у загальний каталог платформи, мінімізуючи ризики затоварення;

- аналітика попиту в реальному часі – цифрові інструменти відстежують кліки, пошукові запити та залишки, допомагаючи швидко адаптувати асортимент під тренди.

Отже, цифрова трансформація є головним фактором оновлення продуктової політики підприємства у поточних ринкових обставинах. Запровадження цифрових шляхів, аналітики великих обсягів даних, технологій ШІ та систем CRM дає змогу гарантувати гнучкість асортименту, індивідуалізацію пропозицій та дієве управління життєвим циклом продукції. Розробка гнучких тактик та рекомендацій включає: формування плинного асортименту, впровадження цифрових платформ у процес прийняття рішень, індивідуалізацію пропозицій, нагляд за життєвим циклом товару в реальному часі та визначення ефективності запроваджених рішень. Використання цих механізмів створює системну модель стратегічного пристосування, яка забезпечує зростання конкурентоздатності підприємств, надійне керування товарною політикою та стабільне розташування на ринку споживчих товарів у цифрову добу

Перелік використаних джерел

1. Небилиця О. Трансформація маркетингової збутової політики підприємств в умовах цифровізації та зміни споживчих пріоритетів: досвід українських компаній у 2022–2025 роках. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. Випуск 342. № 3(1). С. 140-144. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-20.

2. Пивоваров С., Перевозова І., Холодний Г. Особливості реалізації маркетингової товарної політики підприємства в сучасних умовах. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Випуск 336(6). С. 673-678. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-101

3. Котельникова Ю. М., Петровська Є. М. Цифрова трансформація маркетингової стратегії просування підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*.2025. № 2. С. 313-316. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-60.

4. Райко Д.В. Стратегічна адаптація товарної політики підприємств в умовах цифрової трансформації ринків споживчих товарів. *Економіка та суспільство*.№ 86, 2026. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7577/7547.

УДК: 330.101:330.341.1

Українська Л.О.
д.е.н., професор

Шифріна Н.І.
к.е.н., доцент
Харківський Національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМ СУВЕРЕНІТЕТОМ

В умовах істотних змін у міжнародних економічних відносинах, глобальної нестабільності, що посилюється, здатність держави самостійно генерувати, освоювати та захищати критичні технології стає ключовим фактором національної безпеки та довгострокової конкурентоспроможності.

Технологічний суверенітет відображає суб'єктність держави та здатність визначальним чином впливати на ключові технологічні ланцюги. Технологічний суверенітет означає наявність критично важливих компетенцій, власних науково-технічних розробок і контроль над базовими технологіями, необхідними для життєзабезпечення країни та її сталого розвитку. Тобто технологічний суверенітет — це здатність до самостійних рішень та стійкість до зовнішніх шоків, а не фізична відсутність імпортних компонентів. Відповідно стан національної економічної системи, за умов наявності технологічного суверенітету, забезпечує гарантоване задоволення потреб суспільства та держави у критично важливих товарах, послугах та технологіях за рахунок власного науково-виробничого потенціалу [1, с. 52 - 57].

Метою стратегічного управління формуванням технологічного суверенітету є створення сталої національної інноваційної екосистеми, здатної до безперервного саморозвитку, що, в свою чергу передбачає мінімізацію зовнішніх технологічних ризиків та ефективний трансфер науково-технічних і технологічних розробок у реальний сектор економіки.

Формування теоретико-методологічних засад стратегічного управління технологічних суверенітетом за основу має зміну парадигми розвитку, а саме перехід від концепції «наздоганяючого розвитку» та відкритої глобалізації до стратегії «випереджального технологічного забезпечення» та локалізації критичних виробництв, які є об’єктом управління і, в кінцевому рахунку, інтеграція промислової, науково-технічної, освітньої та фінансової політики у єдиний стратегічний контур [2, с. 15 - 21].

При плануванні стратегії управління технологічним суверенітетом важливим є визначення на державному рівні в якості суб'єктів державні інститути регуляторного характеру, інститути розвитку, корпоративний сектор, науково-освітні установи, та в якості об'єктів управління - критичні та наскрізні технології, науково-дослідна інфраструктуру, людський капітал, ланцюжки доданої вартості.

Формування стратегії управління технологічним суверенітетом передбачає дотримання принципу визначення пріоритетів, тобто зосередження ресурсів на критичних технологіях, на відміну від їх розпорошення на всі напрямки; іншими словами - концентрацію фінансових, інтелектуальних та матеріальних ресурсів на проривних напрямках (мікроелектроніка, біотехнології, нові матеріали, штучний інтелект, енергоефективність).

Важливою складовою формування стратегії управління технологічним суверенітетом є необхідність дотримання балансу між імпортозаміщенням та випереджаючим розвитком. З одного боку, надмірне захоплення імпортозаміщенням веде до значних витрат обмежених ресурсів, стабільного технологічного відставання та створення продуктів з обмеженою конкурентоспроможністю. З іншого боку, інвестування виключно на випереджальний розвиток без створення надійного базису критично важливих технологій робить національну економіку вразливою до зовнішніх геополітичних та санкційних шоків.

Ефективне стратегічне управління потребує формування гнучкої комбінованої моделі. Така модель передбачає технологічне наповнення критичних вузлів та наявність стійкої технологічної платформи у сполученні з концентрацією інтелектуальних та фінансових ресурсів на передових напрямках майбутніх технологічних укладів (штучний інтелект, біотехнології, нові матеріали). Такий підхід дозволить не просто заміщати іноземні аналоги, а створювати власні центри компетенцій, що задають глобальні стандарти.

Стратегія управління технологічним суверенітетом складається таких головних кроків: 1. Імпортозаміщення - спочатку потрібно за чітко визначений термін замінити критично важливі імпортні деталі та обладнання своїми аналогами; 2. Перехід до нових технологій - країна має перейти до технологічної бази нового покоління, аби повністю виключити залежність від імпорту у майбутньому.

Реалізувати плани має співробітництво держави та бізнесу (державно-приватне партнерство), де чітко розподілені ролі: держава бере на себе фінансування фундаментальної науки та інфраструктури; приватний бізнес відповідає за комерціалізацію, венчурні інвестиції та швидке впровадження розробок. Фінансово-кредитне забезпечення становлення технологічного суверенітету покликане зменшити залежність від іноземних технологій і стимулювати розвиток вітчизняного високотехнологічного виробництва. Кошти повинні надходити з низки джерел - з комплексу інвестицій зацікавлених сторін, пільгового кредитування, податкових відрахувань, надходжень від венчурних фондів.

Перелік використаних джерел

1. Заблоцький В. В., Жаліло Я. А. Технологічна безпека держави в умовах геоекономічної фрагментації. *Стратегічні пріоритети*. 2023. № 3. С. 51–64.

2. Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology Sovereignty: From Demand to Concept. *Fraunhofer ISI Discussion Papers*. Karlsruhe, 2020. No. 66. 38 p.

УДК 338.48:332.1

Харчевнікова Лілія Сергіївна
к.е.н, доцент

Ємець Володимир Миколайович
здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет
(Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Туристично-рекреаційні ресурси формують важливу основу соціально-економічного розвитку регіонів, оскільки їх раціональне використання сприяє зайнятості населення, розвитку підприємництва, зростанню надходжень до місцевих бюджетів, збереженню природної та історико-культурної спадщини. У період повоєнного відновлення значення туристичної сфери для регіональної економіки зростатиме у зв'язку з потребою відновлення господарських зв'язків, створення нових робочих місць, розширення джерел доходів населення та відновлення територій. Отже, стратегічне управління туристично-рекреаційними ресурсами має ґрунтуватися на довгостроковому плануванні, обґрунтованому визначенні пріоритетів і координації рішень органів державної влади, місцевого самоврядування та суб'єктів туристичної сфери.

Туристично-рекреаційний потенціал регіону формується природними, історико-культурними, рекреаційними, інфраструктурними та соціально-економічними ресурсами. Наявність значної кількості таких ресурсів не гарантує високого рівня розвитку туризму, адже ефективність їх використання залежить від транспортної доступності, стану туристичної інфраструктури, якості послуг, інформаційного забезпечення, кадрового потенціалу та можливості сформувати конкурентоспроможний туристичний продукт.

Стратегія розвитку туристичної сфери має формуватися з урахуванням конкурентних переваг території [5, с. 286-295], які визначають можливості регіону щодо формування туристичної пропозиції, здатної задовольняти потреби окремих груп споживачів та забезпечувати відмінності від інших туристичних територій. Оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів туристичної сфери дає можливість визначати їх ринкові позиції, сильні й слабкі сторони, резерви розвитку та напрями використання наявних ресурсів [3, с. 36-39].

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування туристичної сфери України. Руйнування об'єктів інфраструктури, пошкодження пам'яток культурної спадщини, зміни транспортного сполучення, обмеження доступу до частини територій та скорочення туристичних потоків зменшили можливості використання туристично-рекреаційного потенціалу багатьох регіонів. За даними п'ятої Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення України, станом на 31 грудня 2025 року пряма шкода у сфері культури і туризму оцінювалася у

4,5 млрд. дол. США, економічні втрати - у 31,9 млрд. дол. США, а потреби у відновленні протягом 2026-2035 років - у 11,5 млрд. дол. США [2, с. 30]. Наведені дані підтверджують значний обсяг фінансових ресурсів, необхідних для відновлення об'єктів культури і туризму, та обумовлюють потребу у визначенні черговості їх фінансування.

Стратегічне управління туристично-рекреаційними ресурсами регіону в повоєнний період доцільно розпочинати з комплексної інвентаризації наявної ресурсної бази, що передбачає визначення місця розташування туристичних і рекреаційних об'єктів, оцінювання їх фізичного стану, доступності, функціонального призначення, можливості подальшого використання та обсягу коштів, необхідних для відновлення. Отримана інформація може бути використана для формування регіонального переліку туристично-рекреаційних ресурсів і встановлення черговості їх відновлення.

Визначення пріоритетів потребує врахування економічного потенціалу об'єкта, його значення для місцевого населення, можливості включення до туристичних маршрутів, очікуваного попиту, транспортної доступності та потреби у фінансуванні. Важливе значення має територіальна концентрація туристичних ресурсів. Об'єднання кількох об'єктів у межах туристичного маршруту або туристичної території дає змогу сформувати комплексну пропозицію, збільшити тривалість перебування відвідувачів та розширити споживання місцевих товарів і послуг.

Ресурсна спеціалізація регіону має визначати пріоритетні види туризму. Території зі значним природним і рекреаційним потенціалом можуть розвивати сільський, екологічний, оздоровчий та активний туризм. Регіони з високою концентрацією історичних і культурних пам'яток мають передумови для культурно-пізнавального та меморіального туризму. Для аграрних регіонів перспективним є поєднання сільського та гастрономічного туризму, місцевого виробництва, народних промислів і культурних заходів. Розширення видів туристичної пропозиції сприяє використанню різних груп ресурсів та зменшенню залежності регіону від сезонних коливань попиту.

Конкурентоспроможність туристичної території залежить також від здатності оновлювати туристичний продукт відповідно до змін потреб споживачів. Дослідження ролі інновацій у розвитку туризму підтверджують їх значення для оновлення туристичних послуг, способів їх просування та організації обслуговування туристів [4, с. 76-78]. У період повоєнного відновлення перспективним є використання цифрових карт туристичних об'єктів, електронних каталогів, систем онлайн-бронювання, мобільних сервісів, віртуальних екскурсій та цифрових засобів представлення культурної спадщини. Їх використання розширює доступ до інформації про туристичні ресурси регіону та спрощує планування подорожей.

Важливе місце у стратегічному управлінні належить розподілу повноважень між державним, регіональним і місцевим рівнями. У матеріалах OECD Tourism Trends and Policies [1] зазначено, що країни приділяють більше уваги регіональному та місцевому управлінню туристичними територіями, координації між рівнями влади, використанню даних і включенню туризму до планів регіонального економічного розвитку. Для України відповідні положення важливі

через суттєві відмінності між регіонами за ресурсною базою, рівнем безпеки, станом інфраструктури, спеціалізацією економіки та можливостями фінансування.

На рівні територіальних громад доцільно проводити облік туристично-рекреаційних ресурсів, визначати об'єкти першочергового відновлення, готувати інвестиційні проєкти, формувати місцеві туристичні продукти та забезпечувати інформаційне представлення території. Регіональний рівень має забезпечувати координацію між громадами, формування міжмуніципальних туристичних маршрутів, розподіл фінансових ресурсів та узгодження планів розвитку окремих територій. Державний рівень повинен формувати нормативні та фінансові умови розвитку туризму, забезпечувати координацію програм відновлення та підтримувати реалізацію проєктів загальнодержавного значення.

Відновлення туристично-рекреаційної сфери доцільно пов'язувати з розвитком місцевого підприємництва. Туристичні потоки формують попит на послуги розміщення, харчування, перевезення, екскурсійне обслуговування, місцеві продукти, сувенірну продукцію та культурні заходи. Завдяки цьому туристичні ресурси можуть створювати економічний ефект, який виходить за межі туристичної сфери та сприяє збільшенню зайнятості й доходів населення.

Таким чином, стратегічне управління туристично-рекреаційними ресурсами регіону в умовах повоєнного відновлення повинно ґрунтуватися на поєднанні оцінювання ресурсного потенціалу, визначення конкурентних переваг, встановлення пріоритетів відновлення, планування фінансування та координації між рівнями управління. Регіональні рішення мають враховувати стан конкретних туристичних об'єктів, ресурсну спеціалізацію території, потреби місцевого населення та перспективи туристичного попиту. Системне використання туристично-рекреаційних ресурсів сприятиме відновленню економічної активності регіонів, створенню робочих місць, збільшенню доходів місцевих бюджетів, збереженню культурної спадщини та підвищенню конкурентоспроможності туристичних територій України.

Перелік використаних джерел

1. OECD. *OECD Tourism Trends and Policies 2026*. Paris: OECD Publishing, 2026. 328 p. DOI: 10.1787/3fd3cd75-en.

2. World Bank. *Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025*. Washington, DC: World Bank, 2026. 76 p.

3. Zaika S. O., Kharchevnikova L. S. Features of analysis of competitiveness of tourism industry subjects. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез VI Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Дубляни, 2022. С. 36-39.

4. Zaika S. O., Kharchevnikova L. S. The role of innovations in the development of tourism. *Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф., 3-4 листопада 2022 р.* Харків: Державний біотехнологічний університет, 2022. С. 76-78.

5. Zaika S., Kharchevnikova L., Zaika O. Development of a marketing strategy for the development of the tourism industry on the base of competitive advantages. *Integration vectors of sustainable development: economic, social and technological aspects: collective monograph*. The University of Technology in Katowice Press, 2023. P. 286-295.

УДК 338.48:004.6:519.2

Maria Chomka
assistant Professor
PhD Eng of Earth and Environmental Science
Gdansk University of Technology, Poland

Mateusz Rosiński
Eng of Automation, Electronics, Electrical Engineering and Space Technologies
Gdynia Maritime University, Poland

BIG DATA AND PREDICTIVE ANALYTICS FOR STRATEGIC TOURISM FLOW MANAGEMENT: AN INTEGRATED REGIONAL MODEL

The ongoing digitalisation of the tourism sector has led to a dynamic increase in the volume, variety, and frequency of data generated on visitor behaviour and destination operations. Such information is derived from a wide range of sources, including mobile devices and location-based data, booking systems, online platforms, social media, transport systems, Internet of Things sensors, as well as publicly available spatial and statistical datasets. In the tourism literature, Big Data are commonly classified into several categories, including user-generated content, device-generated data, such as GPS, mobile phone, and Bluetooth data, and transactional data related to information searches, bookings, and the use of digital services [1, pp.301-305; 2, pp.558-563].

However, the growing availability of data does not automatically translate into an enhanced capacity of regions to manage tourism flows effectively. A key challenge is therefore the design of an appropriate information architecture capable of integrating heterogeneous data sources and supporting their cleansing, validation, storage, and analysis. From a management perspective, it is equally important to transform analytical outputs into actionable information that can effectively support decision-making processes.

The aim of this paper is to present a concept of an integrated model for the use of Big Data and predictive analytics in the strategic management of tourism flows at the regional level. The underlying assumption is that the effectiveness of analytical solutions depends not only on data availability but also on data quality, system interoperability, adequate data-processing infrastructure, and the organisational capacity to incorporate analytical model outputs into decision-making processes. The paper is theoretical and conceptual in nature and is based on a critical review of the literature on Big Data, smart tourism, data analytics, and destination management. The concept of a smart destination assumes the use of digital infrastructure and data to facilitate new forms of cooperation, information exchange, and decision-making within the tourism ecosystem.

Within the proposed framework, a regional tourism flow management system is conceptualised as an **integrated information and analytics architecture** comprising a data layer, a processing layer, an analytics layer, and a decision-support layer. The

process may begin with *data ingestion*, i.e. the acquisition of data from multiple sources, and subsequently encompass ETL/ELT processes, data quality validation, semantic and spatial integration, and data storage in data warehouses, *data lakes*, or *data lakehouse* architectures. Such an approach enables the integration of datasets characterised by different structures and update frequencies. Historical data may be processed in batch mode, whereas data received in near real time may be handled using a *stream-processing* architecture. An important complementary element is a metadata and data-cataloguing layer, together with mechanisms for data quality assurance and monitoring.

The proposed model comprises six interrelated components: **data acquisition and integration, diagnostic analytics, predictive analytics, decision support, management intervention, and evaluation and feedback**.

The first component is responsible for acquiring data from multiple sources. The second enables the identification of current and historical patterns of tourism flows through the use of statistical methods, time-series analysis, geographic information systems, clustering, and anomaly detection. The analysis of large datasets can provide insights into the spatial and behavioural patterns of tourist activity and support decision-making by destination management organisations [3, pp. 771-779]. The third component comprises **predictive analytics**, which aims to forecast future tourism flow intensity and potential changes in the spatial distribution of visitor activity. Depending on the characteristics of the available data, statistical and regression models, *ensemble learning* methods, decision trees, neural networks, and deep learning models may be employed. The predictive modelling process should include model validation, assessment of forecast errors, and continuous monitoring of predictive performance following model deployment. Of particular importance is the issue of *model drift*, referring to the deterioration of model performance resulting from changes in the underlying data-generating processes and in the behaviour of the population being analysed. The fourth component is the **Decision Support System**, which integrates analytical model outputs with a user interface. It may incorporate dashboards, GIS-based maps, key performance indicators, alert systems, and scenario-analysis modules. Its purpose is to transform analytical outputs into actionable information that can be effectively used by regional authorities, tourism organisations, and other stakeholders. The fifth component encompasses **management intervention**, which may include information and communication measures, modifications to transport operations, the redistribution of visitor flows towards less congested areas, the management of infrastructure capacity and accessibility, and the planning of measures aimed at reducing excessive concentrations of tourism activity. Predictive analytics can therefore support a shift from responding to congestion after it has occurred towards the early identification of potentially problematic future states of the system. The final component is **evaluation and feedback**. The effects of implemented measures should be systematically recorded and compared with forecast values and predefined performance indicators. The resulting feedback can subsequently be incorporated into the process of model updating and refinement. Consequently, the proposed model takes the form of a closed-loop process:

data → diagnosis → prediction → decision →
intervention → evaluation → model updating → data

The proposed concept indicates that the use of Big Data in tourism flow management should be understood as a process encompassing the entire data lifecycle—from data acquisition, through processing and modelling, to the utilisation of analytical outputs in decision-making. The analytical value of data therefore depends on the quality of the entire data-processing chain rather than solely on the volume of the dataset.

The principal barriers to implementation include the interoperability of data sources, data quality and representativeness, the scalability of IT infrastructure, data security, and *data governance*. A particularly significant challenge is the integration of data originating from multiple stakeholders, who may use different data formats, data models, and access procedures. Consequently, the adoption of data exchange standards, appropriate semantic models, API-based integration mechanisms, and data access governance policies is necessary.

Another important limitation concerns the representativeness of mobile and location-based data. Such data should not be regarded as providing a comprehensive representation of the entire visitor population, but rather as a source of information concerning a specific subset of users. This requires potential measurement errors, aggregation effects, and limitations associated with the characteristics of the respective data source to be taken into account.

It should also be emphasised that tourism flow management cannot be reduced to its technological dimension. Excessive concentrations of tourism activity affect residents, the environment, infrastructure, and the functioning of public spaces [4, p.84]. The application of Big Data should therefore support a **multi-criteria decision-making process** in which quantitative data are complemented by social, economic, and environmental information. In this context, the analysis of Social Big Data can support the identification of user behaviours, needs, and opinions, as well as contribute to value creation within a smart destination.

Consequently, Big Data and predictive analytics should be regarded not as individual IT tools but as components of a **digital decision-support ecosystem**, whose functioning is based on the continuous flow of data, the automation of analytical processes, the interpretation of analytical outputs, and a feedback loop connecting managerial decisions with their outcomes.

References

1. Li, J., Xu, L., Tang, L., Wang, S., & Li, L. *Big data in tourism research: A literature review*. Tourism Management, 2018. 68, pp. 301-323.

2. Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. *Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems*. Computers in Human Behavior, 2015. 50, pp. 558-563.

3. Miah, S. J., Vu, H. Q., Gammack, J., & McGrath, M. *A Big Data Analytics Method for Tourist Behaviour Analysis*. Information & Management, 2017. 54(6), pp. 771-785.

4. Mihalic, T. *Conceptualising overtourism: A sustainability approach*. Annals of Tourism Research, 2020. p. 84.

УДК 656.2

Чубенко О. І.
аспірант
Дніпровський інститут інфраструктури і транспорту (Україна)

ЦИФРОВІ ДАНІ БАНКІВСЬКИХ І МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСТОСУНКІВ ЯК ДЖЕРЕЛО ОЦІНЮВАННЯ ПАСАЖИРСЬКОГО ПОПИТУ

Наявна у відкритих матеріалах АТ «Укрзалізниця» практика оцінювання пасажиропотоку спирається насамперед на кількість оформлених проїзних документів: цей показник використовується для аналізу пасажиропотоку та прийняття рішень щодо наявних рейсів і зупинок [1]. Він характеризує зареєстрований попит на вже запропоновані поїзди, але не показує повної картини реальних переміщень. Якщо зручного рейсу немає, людина може обрати автомобіль, автобус, інший час або відмовитися від поїздки, і така транспортна потреба у квитковій статистиці не спостерігається. Тому пошук незалежного джерела, здатного характеризувати циклічну внутрішньодобову, внутрішньотижневу та сезонну мобільність між територіями, є важливим практичним завданням.

Одним із перспективних джерел є просторово-часові сліди безготівкових платежів і програм лояльності. Для транзакції можуть бути відомі час операції, категорія продавця та торговельна точка або еквайринговий термінал; у маркетингових застосунках - магазин, електронний чек і використання картки лояльності. В агрегованому знеособленому вигляді такі дані дозволяють оцінювати зміну активності територій, регулярні піки та сезонність, зокрема біля вокзалів, автостанцій і вздовж транспортних коридорів. Проте платіж не є тотожним поїздці, а онлайн-операції взагалі не мають фізичної точки відвідування.

Додаткове обмеження - неповне та нерівномірне покриття населення: банк бачить лише власних клієнтів, а програма лояльності - власних учасників і партнерські точки. Тому кількість транзакцій не можна прямо трактувати як кількість пасажирів. Потрібне калібрування на коридорах із незалежно відомим потоком, пошук статистичних залежностей і подальша екстраполяція на інші часові інтервали та території. Навіть без точної абсолютної оцінки стабільний цифровий сигнал може бути корисним для оперативного виявлення зміни мобільності, пікових годин і сезонних трендів.

На українському ринку найбільш безпосередньо придатний зовнішній аналітичний продукт пропонує Fishka Research. Сервіс працює з даними понад 10 млн учасників, з яких 2,5 млн активно користуються застосунком, та окремо пропонує аналіз локацій, сегментацію й аналітичні звіти у форматі дашбордів [2]. Для транспортної задачі це потенційне джерело порівняння часової активності станційних зон і суміжних територій, але воно потребує формування спеціальної вибірки та калібрування.

Monobank публікує агрегований дашборд із кількістю покупок за категоріями, оборотом і найбільшими продавцями [3]. Це підтверджує технічну можливість агрегування великого масиву транзакцій, однак зовнішнього продукту з просторово-часовою геоаналітикою банк публічно не заявляє. Для транспортного дослідження могли б використовуватися лише спеціально підготовлені за партнерською угодою агрегати офлайн-транзакцій за торговельними точками та часом.

ПриватБанк у програмі «Привіт» для бізнесу надає аналітику за еквайринговою мережею та LiqPay, порівняльну аналітику з подібними категоріями бізнесу і сегментацію клієнтської бази; алгоритми програми аналізують витрати клієнтів для персоналізації пропозицій [4]. Готової транспортної геоаналітики не заявлено, але еквайрингові дані можуть бути основою для знеособлених часових агрегатів за фізичними торговельними точками. Подібний потенціал мають програми лояльності ритейлу. «Сільпо» повідомляє про 8,4 млн користувачів застосунку, а «Власний Рахунок» пов'язує користувача з покупками, персональними пропозиціями та QR-ідентифікацією на касі [5]; зовнішнього аналітичного продукту для транспортного планування мережа не пропонує.

Зарубіжні дослідження підтверджують придатність банківських транзакцій для просторово-часового аналізу та одночасно демонструють необхідність екстраполяції. У дослідженні Мадрида J. Carpio-Pinedo та співавтори застосовували просторову статистику, k-means і кластеризацію часових рядів; вихідні витрати масштабували з урахуванням ринкової частки банку та частки карткових платежів у різних секторах [6]. У роботі 2026 р. понад 689 млн знеособлених карткових транзакцій використано для виявлення внутрішньоміських потоків споживчої мобільності та функціональних зв'язків між територіями [7].

Схожий підхід уже комерціалізований платіжними системами. Visa Spend Signals використовує агреговані деперсоніфіковані card-present транзакції та надає щоденні показники до рівня поштового індексу, міста або регіону, визначає території походження відвідувачів і сезонні тенденції [8]. Mastercard Geo Insights аналізує походження відвідувачів, час доби, день тижня, тижні, місяці й роки, використовує теплові карти та короткострокові прогнози; серед заявлених сценаріїв є транспортне планування у періоди пікової активності. Для Праги Mastercard також застосовував мікроаналіз витрат, активності, переміщень і концентрації відвідувачів для управління потоками в перевантаженому центральному районі [9].

Для прикладної екстраполяції доцільно порівнювати кілька класів моделей. Базовий рівень - лінійна регресія та Poisson/Negative Binomial-моделі для лічильних даних, які дають інтерпретовані коефіцієнти переходу від транзакційного сигналу до контрольного потоку. Для нелінійних залежностей придатні LightGBM, XGBoost або CatBoost з календарними ознаками, категорією торговельної точки, типом території, відстанню до станції, лагами та ковзними статистиками. Для короткострокової динаміки можуть застосовуватися SARIMAX і бустинг з часовими ознаками, а за накопичення довгих

багатокоридорних рядів - LSTM або Temporal Fusion Transformer. Просторові зв'язки між зонами доцільно перевіряти gravity/spatial-interaction моделями.

Валідацію слід проводити на відкладених часових періодах і окремих географічних коридорах, щоб перевіряти стійкість залежностей при зміні сезону, території та структури користувачів. Результатом має бути не механічне перетворення кількості платежів у пасажирів, а система індексів мобільності та каліброваних оцінок із визначеною похибкою. Такий інструмент може доповнити квиткову статистику Укрзалізниці, виявляючи циклічність реальних переміщень, короткострокові зміни та коридори, де територіальна активність істотно перевищує попит, видимий у продажах квитків.

Перелік використаних джерел

1. АТ «Укрзалізниця». Залізничники посилюють контроль за безквитковими пасажирами та планують адаптувати приміські перевезення до реального пасажиропотоку. 24.06.2026. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/757351/ (дата звернення: 06.09.2026).

2. Fishka Research. Дослідження для зростання вашого бізнесу. URL: https://research.myfishka.com/ (дата звернення: 06.09.2026).

3. monobank. Дашборд. URL: https://monobank.ua/dashboard (дата звернення: 06.09.2026).

4. АТ КБ «ПриватБанк». «Привіт» - програма акційних пропозицій для бізнесу. URL: https://privatbank.ua/business/prohrama-loyalnosti-pryvit (дата звернення: 06.09.2026).

5. «Сільпо». Мобільний застосунок «Сільпо». URL: https://silpo.ua/about/mobileapp (дата звернення: 06.09.2026).

6. Carpio-Pinedo J. et al. Towards a new urban geography of expenditure: Using bank card transactions data to analyze multi-sector spatiotemporal distributions. Cities. 2022. Vol. 131. 103894. DOI: 10.1016/j.cities.2022.103894.

7. de las Obras-Loscertales J. et al. Intra-urban consumption flows and sociospatial disparities: An analysis based on bank card transaction data. Environment and Planning B: Urban Analytics and City Science. 2026. DOI: 10.1177/23998083261420309.

8. Visa. Visa Spend Signals. URL: https://www.visa.com/en-us/products/visa-destination-insights (дата звернення: 06.09.2026).

9. Mastercard. Geo Insights; Journey to Tomorrow. 2026. URL: https://geoinsights.mastercard.com/ (дата звернення: 06.09.2026).

УДК 657:005.21

Черненко Ксенія Володимирівна
к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет
(Україна)

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах нестабільного економічного середовища ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від того, наскільки раціонально воно використовує наявні ресурси та здатне визначати свої майбутні потреби. Обмеженість фінансових ресурсів, зміна вартості матеріалів і послуг, коливання попиту та посилення конкуренції вимагають від суб'єктів господарювання не лише поточного контролю за ресурсами, а й стратегічного підходу до їх формування та використання. У таких умовах особливого значення набуває інформація, на основі якої приймаються управлінські рішення.

Стратегічне управління ресурсами передбачає визначення довгострокових цілей підприємства, оцінювання його ресурсних можливостей та вибір напрямів їх найбільш ефективного використання. При цьому управлінські рішення мають спиратися не на окремі показники, а на системну інформацію про доходи, витрати, фінансові результати, активи, грошові потоки, обсяги виробництва та інші характеристики діяльності підприємства. Значна частина такої інформації формується в системі бухгалтерського та управлінського обліку.

Як зазначають П. Куцик та С. Головацька, стратегічне управління потребує належно організованих інформаційних потоків, які дають змогу оцінювати витрати, контролювати їх відхилення від планових показників та приймати відповідні управлінські рішення [1]. Такий підхід дозволяє розглядати облік не лише як систему фіксації господарських операцій, а й як складову інформаційного забезпечення стратегічного управління.

У цьому контексті доцільно розмежовувати інформацію за видами ресурсів. Для управління фінансовими ресурсами важливими є показники доходів, витрат, прибутку, рентабельності, дебіторської та кредиторської заборгованості, руху грошових коштів.

Для матеріальних ресурсів – дані про їх придбання, залишки, використання та втрати. Управління трудовими ресурсами потребує інформації про чисельність працівників, витрати на оплату праці, продуктивність та результативність роботи. Таким чином, обліково-аналітична інформація повинна формуватися з урахуванням конкретних потреб стратегічного управління.

Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічний управлінський облік. Н. Єршова та В. Гаркуша розглядають його як інформаційну основу управління підприємством, яка орієнтована на забезпечення потреб менеджменту [2]. Його особливістю є використання не лише інформації про минулі господарські операції, а й даних, необхідних для оцінювання майбутніх результатів. Саме це

відрізняє стратегічний підхід від традиційного сприйняття обліку як системи відображення вже здійснених операцій.

Для стратегічного управління ресурсами важливо знати не тільки їх кількість або вартість, а й результат, який підприємство отримує від їх використання. Наприклад, збільшення обсягів виробництва саме по собі не свідчить про ефективність діяльності, якщо воно супроводжується непропорційним зростанням витрат. Аналогічно, збільшення доходу не завжди означає покращення фінансового результату, якщо одночасно зростає собівартість продукції або адміністративні витрати. Тому під час стратегічного аналізу необхідно оцінювати взаємозв'язок між ресурсами, витратами та результатами діяльності.

Особливе значення має інформація про витрати. Їх структура та динаміка безпосередньо впливають на можливості підприємства щодо реалізації обраної стратегії. Порівняння фактичних витрат із плановими дає можливість виявити відхилення та встановити їх причини. Якщо зростання витрат пов'язане з об'єктивними змінами цін на ресурси, підприємство може переглянути цінову політику або шукати альтернативних постачальників. Якщо ж причиною є перевитрата ресурсів, необхідно змінювати внутрішні управлінські процеси.

Таким чином, обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління має включати не тільки збір та узагальнення інформації, а й її оцінювання та інтерпретацію. А. Костякова зазначає, що стратегічний управлінський облік орієнтований на інформаційні потреби стратегічного управління та враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори діяльності підприємства [3]. Це є важливим саме з позиції управління ресурсами, оскільки рішення щодо їх використання залежать не лише від внутрішнього стану підприємства, а й від ситуації на ринку.

Ще одним напрямом є врахування ризиків при стратегічному управлінні ресурсами. М. Бондар та Н. Єршова розглядають стратегічний управлінський облік ризиків як інформаційну основу для узгодження цілей, стратегії та етапів управління [4]. Для підприємства це означає необхідність оцінювати не тільки очікуваний результат використання ресурсів, а й можливі фактори, які можуть його змінити.

Наприклад, під час планування фінансових ресурсів доцільно враховувати ризик зростання вартості кредитів, зміни платоспроможності покупців або виникнення дефіциту оборотних коштів.

Окремої уваги потребує взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства та розподілом його ресурсів. Вибір певного напряму розвитку фактично визначає, які ресурси необхідно залучити та в якому обсязі. Наприклад, орієнтація на розширення виробництва потребує додаткових фінансових вкладень, матеріальних ресурсів і трудових ресурсів, тоді як вихід на нові ринки може передбачати збільшення витрат на маркетинг, логістику та дослідження ринкового середовища. Тому обліково-аналітична система повинна забезпечувати можливість оцінити ресурсне забезпечення окремих стратегічних напрямів ще до прийняття відповідних управлінських рішень.

Не менш важливим є визначення резервів підвищення ефективності використання ресурсів. Такі резерви можуть бути пов'язані зі скороченням

непродуктивних витрат, оптимізацією запасів, прискоренням оборотності оборотних активів, удосконаленням розрахунків із покупцями або більш раціональним розподілом фінансових ресурсів між напрямами діяльності. Їх виявлення потребує не лише аналізу абсолютних показників, а й оцінювання їх динаміки та співвідношення між витраченими ресурсами і отриманими результатами.

Саме тому аналітична складова обліково-інформаційного забезпечення має бути орієнтована не тільки на констатацію результатів, а й на пошук можливостей для подальшого розвитку підприємства.

Ефективна система обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління ресурсами повинна поєднувати три складові: інформацію про фактичний стан ресурсів, оцінку ефективності їх використання та прогноз майбутніх потреб. Саме поєднання цих елементів дозволяє перейти від реагування на вже виниклі проблеми до їх попередження.

Стратегічне управління ресурсами підприємства неможливе без належного інформаційного забезпечення. Бухгалтерський та управлінський облік створюють інформаційну основу для оцінювання ресурсного потенціалу підприємства, аналіз допомагає виявити проблеми та резерви його використання, а результати такого аналізу можуть бути використані під час формування стратегічних рішень. У результаті обліково-аналітична система стає не лише інструментом контролю господарської діяльності, а важливою складовою стратегічного управління підприємством.

Перелік використаних джерел

1. Куцик П. О., Головацька С. І. Теоретико-методичні засади обліково-інформаційного забезпечення стратегічного управління витратами підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2019. Вип. 25. С. 25–32. DOI: 10.36477/2522-1256-2019-25-03.

2. Єршова Н. Ю., Гаркуша В. О. Стратегічний управлінський облік в контексті інформаційного забезпечення управління підприємством. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти*. Дніпро, 2019. Ч. 1. С. 111–115.

3. Костякова А. А. Стратегічний управлінський облік: сутність та поняття. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(2). С. 99–102.

4. Бондар М. І., Єршова Н. Ю. Стратегічний управлінський облік ризиків: теоретичні та практичні аспекти. *Фінанси України*. 2019. № 2. С. 69–81.

УДК 332.1:005.21

Чуб Ангеліна Сергіївна
курсант факультету забезпечення оперативно-службової діяльності
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

науковий керівник: ***Міщинська Ірина Володимирівна***
к. пед. н., доцент
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНИХ І СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах розвиток регіонів України значною мірою залежить від того, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси. Йдеться не тільки про гроші або природні ресурси, а й про людський потенціал, підприємства, туристичні об'єкти, інформацію, інвестиції та можливості для розвитку бізнесу.

Саме тому важливе місце займає стратегічне управління – уміння не тільки вирішувати проблеми сьогодні, а й розуміти, що потрібно зробити зараз, щоб регіон успішно розвивався в майбутньому. Стратегія повинна враховувати сильні та слабкі сторони території, її ресурси, потреби населення та можливості залучення додаткових коштів.

Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» визначає розвиток регіонів як комплекс заходів, спрямованих на «досягнення сталого розвитку регіонів» та ефективне використання їхнього потенціалу [1]. Тобто, головною метою є не просто економічне зростання, а створення таких умов, за яких покращується життя людей.

Особливе значення має економічне управління ресурсами. Кожен регіон має власні особливості. Наприклад, одні території мають значний промисловий потенціал, інші – сприятливі умови для сільського господарства, а ще інші можуть розвивати туризм, рекреацію та сферу послуг. Тому немає однієї універсальної стратегії, яка однаково добре працюватиме для всіх регіонів.

Ефективне управління економічними ресурсами передбачає підтримку малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць, розвиток інфраструктури, залучення інвестицій і підтримку місцевих виробників.

Не менш важливими є фінансові ресурси. Навіть якщо регіон має значний потенціал, без фінансування його реалізація буде складною. Джерелами фінансування можуть бути місцеві та державні бюджети, інвестиції, гранти міжнародних організацій, кредити, кошти підприємств і механізми державно-приватного партнерства.

Важливо, щоб фінансові ресурси використовувалися не хаотично, а відповідно до чітко визначених пріоритетів. Наприклад, громада може спрямувати кошти на ремонт дороги до туристичного об'єкта. На перший погляд,

це лише витрати на інфраструктуру. Але в майбутньому хороша дорога може збільшити кількість туристів, сприяти розвитку готелів, кафе, магазинів та інших підприємств. Таким чином, одна інвестиція може створити цілий ланцюг позитивних економічних результатів.

Важливим напрямом є також маркетингове управління ресурсами. У сучасному світі недостатньо просто мати цікаві місця, якісні товари чи туристичні послуги. Про них потрібно правильно розповідати людям. Саме тут використовується регіональний маркетинг, який допомагає сформувати позитивний образ території, визначити її переваги та представити їх потенційним туристам, інвесторам і підприємцям. Регіональний маркетинг може бути не лише способом просування території, а й інструментом стратегічного управління туризмом і розвитком територій. Використання соціальних мереж, туристичних сайтів, відео, рекламних кампаній та сучасного брендингу може зробити територію більш відомою.

Особливо це актуально для України, оскільки через повномасштабну війну багато регіонів зіткнулися з економічними та соціальними проблемами. Водночас вже сьогодні виникає потреба думати про відновлення територій та їхнє майбутнє. У Плані заходів на 2025–2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку серед напрямів прямо зазначені створення нових робочих місць, залучення інвестицій, розвиток туризму та цифрових технологій [2].

Окремо потрібно розглянути туристичні ресурси. Україна має значний туристичний потенціал: природні території, Карпати, історичні міста, замки, музеї, культурні традиції, національні парки та гастрономічні особливості різних регіонів. Проте сам факт наявності туристичних об’єктів ще не гарантує розвитку туризму.

Для цього необхідно створювати туристичну інфраструктуру, забезпечувати доступність об’єктів, розвивати готельну та ресторанну сферу, проводити маркетингові кампанії та створювати цікаві туристичні маршрути. Науковці підкреслюють необхідність узгодженого управління туристично-ресурсним потенціалом на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Особливо важливим сьогодні є поєднання всіх чотирьох видів ресурсів. Економічні ресурси створюють основу для розвитку, фінансові забезпечують реалізацію проєктів, маркетингові допомагають залучати людей та інвестиції, а туристичні дозволяють перетворити природну та культурну спадщину на джерело економічного розвитку.

Таким чином, стратегічне управління ресурсами повинно базуватися на принципі взаємодії влади, бізнесу та населення. Жодна сторона не може самостійно забезпечити стабільний розвиток території. Влада створює умови та правила, бізнес вкладає кошти й створює робочі місця, а населення бере участь у розвитку громади та користується його результатами.

Дослідження у сфері стратегічного управління регіонами також показують, що стратегія повинна передбачати конкретні цілі, завдання та показники, за якими можна оцінити результат. Це важливо, тому що стратегія без контролю за її виконанням може залишитися лише документом.

Отже, стратегічне управління економічними, фінансовими, маркетинговими та туристичними ресурсами є важливою умовою розвитку сучасних регіонів. Основна його мета полягає не лише в отриманні прибутку, а й у створенні кращих умов для життя населення.

Українські регіони мають різний потенціал, тому кожен із них має використовувати власні сильні сторони. Одні можуть робити акцент на промисловості, інші – на аграрному секторі, туризмі, культурі або сфері послуг. При цьому всі напрями повинні доповнювати один одного.

Особливо важливим це стає в умовах відновлення України. Ефективне використання ресурсів, залучення інвестицій, розвиток туризму, цифровізація та грамотний маркетинг можуть стати важливими чинниками економічного відновлення регіонів. Тому стратегічне управління потрібно розглядати не як формальне планування, а як реальний інструмент розвитку територій та покращення якості життя людей.

Перелік використаних джерел:

1. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» від 08.09.2005 № 2850-IV.

2. Кабінет Міністрів України. Схвалено План заходів на 2025–2027 роки з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки.

СЕКЦІЯ 3

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

УДК 352:339.9(477.86)

Баран Марія Петрівна
к.держ.упр., доцент

Микуляк Зоряна Віталіївна
радниця Калуського міського голови з питань міжнародної співпраці

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ ДЛЯ НАЛАГОДЖЕННЯ МІЖНАРОДНИХ ПАРТНЕРСТВ: ДОСВІД КАЛУСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів України особливого значення набуває розвиток муніципальної дипломатії. Міжнародні партнерства ОМС стають дієвим інструментом залучення прямих іноземних інвестицій, грантової допомоги та реалізації спільних проєктів. Дослідження досвіду Калуської міської ради з налагодження міжнародних партнерств та комунікація з працівниками міської ради дозволяє акумулювати практичні результати міжнародної співпраці на рівні окремої громади та сформулювати рекомендації щодо підвищення спроможності ОМС України у сфері міжнародного співробітництва. Вивчення досвіду, на нашу думку, дає змогу громадам адаптувати успішні практики, мінімізувати помилки та підвищити інституційну спроможність ОМС для їх становлення як рівноцінних партнерів у міжнародній співпраці.

Ґрунтуючись на досвіді Калуської міської ради нам вдалося виокремити запитання, які ТГ мають собі поставити на початку процесу налагодження міжнародного партнерства: чи наявні організаційні, фінансові кадрові ресурси для налагодження та розвитку міжнародного партнерства, чи громада готова до співпраці та реалізації спільних проєктів (команда, фінансування, знання/досвід). Спочатку громаді необхідно провести аудит власних потужностей. Без позитивної відповіді на окреслені запитання ТГ не варто продовжувати рух до налагодження партнерства, необхідно сконцентруватися на нарощуванні власних потужностей – формування, навчання команди, акумулювання фінансових ресурсів. Наступним кроком має стати визначення мети такого партнерства. Громаді доцільно дати відповідь на запитання «для чого нам міжнародне партнерство і для чого ми міжнародному партнеру». ТГ треба зрозуміти чи наявні спільні стратегічні пріоритети й інтереси з конкретним муніципалітетом для партнерства; чи відкрита ТГ до міжнародного партнерства та нових можливостей. Для того, щоб

визначити тнапрями для співпраці з міжнародними партнерами необхідно проаналізувати профіль громади, стратегію її розвитку та пріоритетні напрями, визначити спільні інтереси й потреби, провести порівняльний аналіз із власною громадою, виявити спільні точки дотику, окреслити спільні виклики/проблеми. На основі цього визначити напрями співпраці та сформувати спільні проєктні ініціативи.

Для себе Калуська ТГ сформувала такий покроковий алгоритм дій для налагодження міжнародного партнерство після аналізу та визначення пріоритетів громади: перший діалог з муніципалітетом-партнером; оформлення співпраці; розробка та реалізація спільних проєктів; підтримка партнерства/забезпечення сталості МП. Нерідко громади переймаються питанням, де знайти потенційного міжнародного партнера. В цьому контексті акцентуємо на важливості участі ТГ у міжнародних конференціях, форумах, зустрічах, програмах, навчальних платформах тощо (City4City, Програма «U-LEAD з Європою», Асоціації та ін.). На таких зустрічах можна презентувати громаду, обмінятися інформацією, створити підґрунтя для першого контакту. Звичайно, що кожне партнерство унікальне, проте є правила організації візитів/зустрічей, яких варто дотримуватися всім ТГ. Мова про дотримання муніципального та ділового протоколів, якісної змістовної підготовки порядку денного, організація логістики, забезпечення професійного перекладу, урахування міжкультурних особливостей, наявність плану дій за результатами переговорів. Візит не повинен завершуватися після від'їзду делегації. Калуська міська рада вважає правильним після завершення візиту надіслати партнерам подяку, поділитися фотографіями та матеріалами зустрічі й продовжити комунікацію щодо домовленостей. Належна комунікація між муніципалітетами допомагає перетворити один візит на довгострокову та результативну співпрацю.

Міста-партнери мають бути не лише формальними партнерами, а справжніми друзями, які підтримують одне одного та беруть активну участь у житті громади-партнера. Для налагодження та підтримання партнерства важливо знати визначні дати, національні та місцеві свята, важливі події, обов'язково обмінюватися привітаннями та виявляти увагу – це демонструє партнеру, що співпраця є важливою та цінною для громади. Важливою складовою партнерства є також обмін досвідом і наставництво. Якщо громада має успішні практики у певній сфері та готова поділитися своїми знаннями, напрацюваннями й досвідом із партнером, то це є важливим показником якісної співпраці. Узагальнимо ще кілька практичних порад для утримання партнерства: особиста зацікавленість міського голови партнерстві є фактором сталості співпраці та демонструє її значущість для обох громад; визначення відповідальних осіб за комунікацію забезпечує безперервну комунікацію, оперативний обмін інформацією та координацію спільних ініціатив; залучення партнера до участі у спільних проєктах, грантових програмах, культурних, освітніх, молодіжних та інших ініціативах перетворює формальне партнерство на живу співпрацю; налагодження систематичних онлайн- та/чи офлайн-зустрічей; вияв уваги до життя громади-партнера; постійна присутність у соціальних мережах партнера – підписка на офіційні сторінки громади-партнера, взаємні привітання, коментарі та поширення

важливих новин створюють відчуття постійного контакту й сприяють формуванню дружніх відносин.

Міжнародне партнерство дає можливість представити свою громаду на європейському рівні, налагодити нові контакти, бути залученими до європейських програм і фінансування, а також отримувати та передавати цінний досвід. В контексті євроінтеграції особливо важливим є обмін досвідом між українськими та європейськими громадами. Безперечно, європейські партнери мають значний досвід у сфері місцевого розвитку та управління, який є цінним для України. Водночас українські територіальні громади, попри низку викликів – мовний і ментальний бар'єри, розбіжності в законодавстві, обмеженість кадрових та фінансових ресурсів, – володіють унікальним досвідом кризового менеджменту, забезпечення інституційної стійкості та функціонування в умовах воєнного стану завдяки чому здатні виступати рівноцінними партнерами у міжнародній співпраці.

УДК 352:323.2

Бондаренко Геннадій Геннадійович
аспірант
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця (Україна)

Єрмоленко Оксана Олександрівна
к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця (Україна)

УЧАСТЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна стала безпрецедентним викликом для системи місцевого самоврядування України, поставивши територіальні громади перед необхідністю одночасного забезпечення безперервності управління, надання публічних послуг, підтримки населення, реагування на безпекові та гуманітарні загрози, інтеграції внутрішньо переміщених осіб і відновлення пошкодженої інфраструктури. За таких умов інституційна спроможність органів місцевого самоврядування визначається вже не лише наявністю фінансових, кадрових та організаційних ресурсів, а й здатністю формувати ефективну взаємодію з громадянами, громадськими об'єднаннями, волонтерськими ініціативами, благодійними організаціями та іншими інститутами громадянського суспільства.

Проведена в Україні реформа децентралізації створила важливі передумови для підвищення самостійності та стійкості територіальних громад. Сучасні дослідження демонструють, що інституційна стійкість громад в умовах повномасштабної війни пов'язана з результатами децентралізації, посиленням компетенцій органів місцевого самоврядування та розширенням їх ресурсної бази [1]. Інституційну стійкість розглядають через такі складові, як підготовленість до кризових ситуацій, здатність зберігати функціональність під впливом зовнішніх потрясінь та адаптувати управлінські практики до нових обставин.

Водночас воєнний стан суттєво трансформував середовище функціонування місцевого самоврядування. Запровадження військових адміністрацій, перерозподіл окремих повноважень, підвищення ролі безпекового складника та необхідність оперативного ухвалення управлінських рішень сформували нову модель відносин між державою, місцевим самоврядуванням та територіальними громадами. Існує необхідність забезпечення ефективної взаємодії органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій і водночас збереження демократичного управління та участі громадськості [2]. Таким чином, особливого значення набуває пошук балансу між об'єктивно необхідною централізацією окремих управлінських процесів у період війни та збереженням інституцій місцевої демократії.

У цьому контексті громадянське суспільство доцільно розглядати не лише як об'єкт комунікації з боку місцевої влади, а як самостійного учасника забезпечення інституційної спроможності територіальних громад. Одним із головних напрямів такого впливу є мобілізація додаткових ресурсів. Громадські та благодійні організації, волонтерські мережі й неформальні громадські ініціативи спроможні залучати матеріальну, гуманітарну, експертну та міжнародну допомогу, доповнюючи можливості органів місцевого самоврядування. Така діяльність набуває особливого значення в умовах обмеженості місцевих бюджетів, зростання соціального навантаження та необхідності швидкого реагування на непередбачувані потреби населення. Другим напрямом є поширення локального знання та забезпечення зворотного зв'язку між громадою й органами місцевого самоврядування. Інститути громадянського суспільства, безпосередньо взаємодіючи з різними соціальними групами, здатні оперативно виявляти актуальні проблеми та потреби мешканців громади й передавати цю інформацію органам місцевої влади. У наукових дослідженнях серед ключових механізмів кризового реагування громад виокремлюють циркуляцію локального знання, мобілізацію ресурсів, а також експериментування та впровадження інноваційних рішень [3]. Поєднання цих механізмів сприяє швидшій адаптації місцевого самоврядування до змін і підвищує ефективність реагування на виклики воєнного часу.

Третім важливим аспектом є спільне вироблення та реалізація управлінських рішень за участю інститутів громадянського суспільства. В умовах воєнного стану окремі традиційні механізми громадської участі можуть бути обмежені з міркувань безпеки та оперативності управління. Водночас це не зменшує потреби у постійній комунікації між органами місцевого самоврядування та громадськістю. Навпаки, залучення громадських організацій, волонтерських ініціатив і мешканців до обговорення актуальних проблем та підготовки рішень дає змогу краще враховувати потреби громади й підвищувати обґрунтованість управлінських дій. Дослідження механізмів взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами місцевого самоврядування під час війни підтверджують особливу роль громадянського суспільства у забезпеченні належного функціонування системи місцевого врядування в сучасних умовах [4].

Практичними формами такої взаємодії можуть виступати громадські та консультативно-дорадчі ради, робочі групи при органах місцевого самоврядування, електронні консультації, публічні обговорення проєктів місцевих програм, опитування мешканців, залучення громадських організацій до розроблення стратегій відновлення територій, реалізація спільних соціальних і гуманітарних проєктів. Важливе значення має також участь громадських організацій у моніторингу використання ресурсів та оцінюванні результативності місцевих програм. У такий спосіб громадянська участь сприяє не лише мобілізації ресурсів, але й підзвітності та адаптивності місцевого управління.

Участь громадянського суспільства також здатна підвищувати адаптивність місцевого самоврядування. Війна створює ситуації, для яких попередні адміністративні процедури часто не передбачали готових рішень. Громадські та волонтерські ініціативи характеризуються більшою організаційною гнучкістю та

здатністю оперативно реагувати на нові виклики. Взаємодія таких структур з органами місцевого самоврядування створює можливості для апробації нових способів надання допомоги, організації соціальних послуг, підтримки внутрішньо переміщених осіб, координації волонтерів та залучення зовнішнього фінансування. Саме поширення локальних знань, мобілізація ресурсів та можливість експериментувати з новими рішеннями розглядаються дослідниками як механізми, що сприяють суспільній стійкості громад. Разом із тим співпраця місцевого самоврядування та громадянського суспільства має низку проблем. До них належать нерівномірний розвиток громадських організацій у різних територіальних громадах, кадрове та ресурсне виснаження волонтерського сектору, недостатня інституціоналізація окремих форм співпраці, ризик формального характеру громадських консультацій, а також обмеження відкритості інформації, обумовлені вимогами безпеки. Тому важливим завданням є перехід від переважно ситуативної взаємодії, яка формується у відповідь на конкретну кризу, до сталого партнерства, інтегрованого в систему місцевого управління.

З цією метою доцільно передбачати постійні механізми координації між органами місцевого самоврядування та представниками громадянського суспільства; залучати громадські організації до підготовки місцевих програм відновлення та розвитку; забезпечувати доступні цифрові інструменти громадської участі; розвивати спільні проєкти органів місцевого самоврядування та неурядових організацій; підвищувати спроможність громадських організацій до проєктного менеджменту та залучення міжнародної допомоги; зберігати максимально можливий за безпекових умов рівень прозорості й підзвітності місцевої влади.

Отже, в умовах воєнного стану громадянське суспільство перетворюється на важливий елемент інституційної стійкості місцевого самоврядування. Його участь забезпечує мобілізацію додаткових ресурсів, поширення локального знання, оперативний зворотний зв’язок із населенням, підтримку вразливих груп, формування інноваційних управлінських практик та посилення суспільного контролю. Інституційна спроможність територіальної громади в сучасних умовах має розглядатися не лише як внутрішня характеристика її органів влади, а як результат функціонування мережі взаємодії місцевого самоврядування, громадян, громадських організацій, волонтерських ініціатив, бізнесу та інших суб’єктів. Саме інституціоналізація такого партнерства є важливою передумовою збереження стійкості громад у період війни та формування ефективної системи демократичного місцевого врядування в процесі повоєнного відновлення України.

Перелік використаних джерел

1. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., Savisko M., Hatsko V., Tytiuk S., Piddubnyi I. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. 2024. Vol. 37. № 4. P. 1121–1140. DOI: 10.1111/gove.12827.

2. Серьогіна С. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану та відбудови України. *State Building and Local Government*. 2023. С. 106–122. DOI: 10.31359/1993-0941-2023-45-106.

3. Keudel O., Huss O. Polycentric crisis response and societal resilience: how local communities address internal displacement in Ukraine due to the Russian full-scale invasion. *Post-Soviet Affairs.* 2025. Vol. 41. № 5. P. 436–458.

4. Вергелюк Є. Впровадження механізмів взаємодії інститутів громадянського суспільства з органами місцевого самоврядування під час війни. *Науковий часопис УДУ імені Михайла Драгоманова.* Серія 22. Політичні науки та методики викладання соціально-політичних дисциплін. 2024. Вип. 36.

УДК 352.07(477)

Бурлака Віталіна Євгенівна
курсант факультету забезпечення оперативно-службової діяльності
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Україна)

науковий керівник: ***Міщинська Ірина Володимирівна***
к. пед. н., доцент
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України та запровадження правового режиму воєнного стану суттєво вплинули на функціонування всіх інститутів публічної влади. Особливо відчутними ці зміни виявилися на рівні місцевого самоврядування, яке завдяки реформі децентралізації значно зміцнило свої позиції. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування в таких умовах визначається здатністю зберігати керованість територіальних громад, забезпечувати базові суспільні послуги, мобілізувати ресурси та адаптуватися до безпекових викликів [1, с. 51–52].

Воєнний стан не ліквідував місцеве самоврядування як інститут, проте істотно змінив зміст його функцій і пріоритети управлінської діяльності. Територіальні громади перейшли від сервісно-адміністративної моделі до кризово-управлінської. Місцевий рівень влади став найближчим до громадян центром реагування на кризові ситуації. Ефективність такого реагування залежить від управлінської гнучкості, ресурсної спроможності, здатності до самоорганізації та взаємодії з громадянським суспільством, бізнесом і волонтерами.

Одним із ключових інструментів адаптації стало утворення військових адміністрацій. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану» вони можуть утворюватися у випадках, коли органи місцевого самоврядування не здатні належним чином виконувати свої повноваження [2]. Станом на кінець 2025 року функціонувало понад двісті таких адміністрацій, переважно в прифронтових громадах Запорізької, Херсонської, Донецької, Луганської та Харківської областей. У багатьох випадках їх очолювали особи, які раніше керували місцевим самоврядуванням.

Разом із тим, функціонування військових адміністрацій створює виклики для інституційної спроможності місцевого самоврядування: частковий перерозподіл повноважень, обмеження ролі представницьких органів, ризики зниження прозорості ухвалення рішень. Особливо гостро стоїть кадрова проблема. Мобілізація, вимушена міграція та дострокове припинення повноважень депутатів призвели до скорочення чисельності рад. У малих громадах це створює загрозу втрати кворуму. Важливим кроком стало прийняття

Верховною Радою України 8 жовтня 2025 року постанови про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування, яка підтвердила повноважність рад і голів, обраних у 2020 році, до проведення нових виборів [3].

Фінансова складова також зазнала трансформації. Місцеві бюджети загалом продемонстрували відносну стійкість завдяки надходженням від податку на доходи фізичних осіб. Водночас у прифронтових громадах ситуація залишається вразливою через руйнування інфраструктури та зростання видатків на цивільний захист і підтримку внутрішньо переміщених осіб. Попри труднощі, місцеве самоврядування загалом зберегло функціональність. Громади продовжують забезпечувати роботу комунальних служб, закладів освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. Важливою складовою стійкості стала здатність до самоорганізації та партнерства з волонтерськими ініціативами й громадськими організаціями [1, с. 54–55].

Отже, інституційна спроможність місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану проявляється у здатності зберігати керованість, підтримувати базові публічні послуги, мобілізувати ресурси, адаптувати управлінські практики до безпекових викликів і підтримувати соціальну згуртованість населення. Подальше її зміцнення потребує вдосконалення нормативно-правового регулювання взаємодії з військовими адміністраціями, розв'язання кадрових проблем, забезпечення фінансової стійкості громад та підготовки до відновлення демократичних процедур після завершення воєнного стану.

Перелік використаних джерел

1. Крамаренко С. М. Воєнний стан як чинник трансформації місцевого самоврядування в Україні: політико-управлінський аспект. *Політикус*. 2026. Вип. 2. С. 51–56.

2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 (дата звернення: 03.09.2026).

3. Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах збройної агресії російської федерації : Постанова Верховної Ради України від 08.10.2025 № 4621-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4621-IX (дата звернення: 03.09.2026).

УДК 332.14:001.895

Вдовіна Юлія Олегівна,
здобувачка вищої освіти

Зомчак Лариса Миколаївна,
к.е.н., доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)

РЕГІОНАЛЬНА СТІЙКІСТЬ ТА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ПОРІВНЯННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ

В умовах затяжного воєнного конфлікту забезпечення соціально-економічної стійкості регіонів України вимагає переосмислення підходів до регіонального управління. Збереження людського капіталу та обороноздатність держави тепер напряму залежать не лише від традиційного промислового потенціалу, а й від ефективності системи охорони здоров'я та здатності територій впроваджувати інновації. Війна загострила просторові диспропорції: одні регіони стали гуманітарними й медичними центрами для тисяч поранених та ВПО, інші зберігають статус науково-індустріальних осередків. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні взаємозв'язку між інноваційною активністю та станом медичної системи. Наукові дослідження регіонального рівня потребують специфічного математичного інструментарію. Наприклад, методів багатовимірного аналізу [1], статистичного аналізу [2], панельного моделювання [3], інтегрального оцінювання [4, 5], таксономічного аналізу [6] тощо.

Метою роботи є проведення комплексної оцінки інноваційного потенціалу та ефективності функціонування системи охорони здоров’я регіонів України за 2021-2024 роки. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: ранжування областей за інтегральним рівнем розвитку, оцінка відносної ефективності використання ресурсів, виявлення прихованих управлінських резервів та групування регіонів за схожими структурними характеристиками.

Емпіричну базу дослідження склали офіційні статистичні дані за 2021-2024 роки [7], сформовані у дві функціональні групи:

1. Інноваційно-науковий потенціал: кількість інноваційно активних підприємств, витрати на R&D та витрати промислових підприємств на інновації.
2. Медичний капітал: кількість осіб, яким надана амбулаторна допомога, та кількість лікарів вищої кваліфікаційної категорії.

Через безпекові чинники та обмеженість верифікованої статистики вибірка охоплювала від 11 до 24 регіонів залежно від року, при цьому показники 2021 року слугували базовою лінією.

Для досягнення мети застосовано три взаємодоповнюючі методики (таблиця 1), результати яких дають різнобічний зріз стану регіональної економіки.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика результатів оцінки регіонального розвитку за застосованими методами

Метод оцінки	Головне дослідницьке питання	Ключові лідери / Групи	Основний висновок / Суть методу
Таксономічний аналіз	Які регіони мають найвищий інтегральний потенціал та ближчі до «еталону»?	м. Київ, Дніпропетровська, Харківська, Львівська області	Фіксує масштаб ресурсів і стійкість. Добре показує інерційність великих систем та зростання ролі соціально-медичної складової
DEA-аналіз	Які регіони найефективніше управляють ресурсами (найвища віддача)?	Полтавська, Закарпатська, Волинська, Чернігівська області	Виявляє парадокс «ресурсність — ефективність»: менші області часто мають вищу управлінську гнучкість, ніж індустріальні гіганти.
Кластерний аналіз	Якою є структурна типологія регіонів за характером інновацій?	4 групи: 1) Столиця; 2) Індустріальні центри; 3) «Акселератори»; 4) Базові регіони	Підтверджує дискретний характер просторової нерівності та доводить неефективність універсальних управлінських рішень.

Джерело: побудовано авторкою

Таксономічний аналіз (багатокритеріальне ранжування) дав змогу звести різнорідні показники до єдиного інтегрального індексу через оцінку відстані регіонів від умовного «еталону». У довоєнний період та за час війни беззаперечним лідером залишається місто Київ (індекс наближення до еталону у 2024 році 0.98), за яким закріпилися Дніпропетровська, Харківська та Львівська області. Метод чітко фіксує інерційність великих систем та зростання ролі соціально-медичної складової (наприклад, вагомий внесок Вінницької та Полтавської областей).

DEA (оцінка відносної ефективності) аналіз досліджував співвідношення вхідних ресурсів (R&D, інноваційні витрати) та виходів (кількість інноваційних підприємств). DEA-аналіз виявив парадокс «ресурсність - ефективність»: регіони-гіганти з найбільшими бюджетами (Київ, Дніпропетровська область) мають низькі показники ефективності через ефект спадної віддачі від масштабу та високі

бар'єри входу. Натомість регіони «середньої ланки» (Полтавська, Закарпатська, Волинська, Чернігівська області) досягли максимальної граничної ефективності, демонструючи найкращу віддачу за мінімальних витрат.

Кластерний аналіз (ієрархічна кластеризація за методом Уорда) розподілив регіони за структурними ознаками на чотири чіткі групи:

1. унікальна надсистема (м. Київ);
2. індустріально-наукові центри (Дніпропетровська та Харківська області);
3. регіони прискореного зростання — «акселератори» (Вінницька, Київська, Львівська області);
4. базові регіони з локальною активністю (більшість інших областей).

Зіставлення результатів демонструє методологічну комплементарність: таксономічний аналіз визначає *абсолютних лідерів за обсягами ресурсів та стійкістю*, тоді як DEA-аналіз виявляє *лідерів за управлінською гнучкістю та віддачею*. Наприклад, Київ є лідером за таксономічним рейтингом, але аутсайдером за DEA-ефективністю. Кластерний аналіз пояснює цей розрив, підтверджуючи дискретний, «сходинковий» характер просторової нерівності в Україні. Це доводить, що просте нарощування фінансування у великих агломераціях не дає пропорційного притоку інновацій без оптимізації управлінських процесів.

Стійкість регіонів України в умовах війни базується на синергії інновацій та людського капіталу (охорони здоров'я). Дослідження доводить неможливість застосування універсальних інструментів регіональної політики: для столиці пріоритетом є підвищення ефективності управління наявними ресурсами, для регіонів-акселераторів, стимулювання інвестицій, а для депресивних та прифронтових зон пряме державне втручання для відновлення базової інфраструктури.

Перелік використаних джерел

1. Zomchak L., Bortnyk Y. Shifting Innovation Landscape in Ukraine: A Regional Perspective with Multidimensional Assessment. *International Scientific Congress Society Of Ambient Intelligence*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. P. 35–40.

2. Вдовин М. Я., Зомчак Л., Коханевич М. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1-2 (95-96). С. 60–66.

3. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 107–111.

4. Zomchak L., Ohorodnyk S. Regional Economic Resilience Amidst Geopolitical Uncertainty: Analysis of the External Economic Activity of Ukrainian Regions. *Central European Economic Journal*. 2026. Vol. 13 (60). P. 263–279.

5. An Integrated Approach to Modeling the Key Drivers of Sustainable Development Goals Implementation at the Global Level / O. Kovalchuk, K. Berezka, L. Zomchak, R. Ivanytskyy. *World*. 2025. Vol. 7, no. 1. Art. 2.

6. Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 73. DOI: 10.32782/dees.17-7.

7. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 10.09.2026).

УДК 352:316.77:355.01

Вегера Таміла Миколаївна
аспірантка
Навчально-науковий інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса (Україна)

Ровинська Катерина Ігорівна
к.держ.упр., доцент, професор
Навчально-науковий інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса (Україна)

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України посилила значення місцевого рівня публічного управління у забезпеченні інформаційної стійкості населення. Органи місцевого самоврядування (далі – ОМС) у межах своїх повноважень володіють інформацією про функціонування комунальної інфраструктури, надання адміністративних і соціальних послуг, евакуаційні заходи, гуманітарне забезпечення та інші обставини, що безпосередньо впливають на життєдіяльність територіальної громади. Правовою основою діяльності ОМС залишається Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає систему, засади організації та повноваження відповідних органів [1].

Одночасно спеціальної компетенції щодо юридичної кваліфікації інформації як дезінформації ОМС не мають. Їх фактична роль у цій сфері формується через здійснення офіційного інформування населення, перевірку відомостей щодо власної діяльності, оперативне спростування неправдивих повідомлень, розвиток медіаграмотності та передавання інформації компетентним публічним суб'єктам. Нормативна можливість залучення місцевого рівня до загальнопублічної системи протидії дезінформації простежується у правовому статусі Центру протидії дезінформації. Відповідно до пункту 7 Положення про Центр протидії дезінформації Центр має право одержувати від ОМС має право одержувати від ОМС статистичні дані, інформацію, довідкові та інші матеріали, залучати їх представників до експертних і робочих груп та взаємодіяти з ними [2].

Натомість окремий порядок виявлення, первинної оцінки та передавання відомостей про локальні прояви дезінформаційних кампаній не визначено. Вказана процедурна невизначеність безпосередньо впливає на інституційну спроможність місцевого рівня, оскільки наявність інформації про загрозу сама по

собі не забезпечує її належного передавання суб'єкту, уповноваженому здійснювати аналітичне, безпекове чи регуляторне реагування.

В умовах збройної агресії особливого значення набуває кризова комунікація. Закон України «Про медіа» встановлює обов'язок суб'єкта у сфері медіа невідкладно поширювати офіційні повідомлення про надзвичайні ситуації на вимогу уповноважених публічних органів та ОМС [3]. Вказане створює правовий інструмент для оперативного доведення до населення перевіреної інформації. Практичне значення такого інструменту визначається тим, що відомості про відключення енергії, стан водопостачання, роботи лікарень і шкіл, укриттів, гуманітарних центрів, евакуацію чи наслідки обстрілів найшвидше можуть бути перевірені саме на місцевому рівні.

Досвід повномасштабної війни чітко встановив, що міські, селищні та сільські голови, старости, представники ОМС і керівники військових адміністрацій стали постійними джерелами оперативної інформації для населення. Дослідження Центр з питань захисту цивільного населення в умовах конфлікту зафіксувало активність використання державними та місцевими органами соціальних мереж для інформування цивільного населення і спростування дезінформації. Представники громадського суспільства відзначали оперативність повідомлень місцевих органів щодо «зелених коридорів», місць отримання води й допомоги та закликів користуватися перевіреним джерелами [4].

Із зазначено вбачається, що інституційна спроможність у відповідній сфері залежить не лише від формальних повноважень, а й від здатності органу підтримувати постійні канали комунікації, швидко перевіряти локальні відомості та адаптувати повідомлення до конкретної аудиторії.Узагальнення українських практик дає підстави виокремити п'ять базових форм участі територіальних громад: включення відповідних заходів до місцевих програм і стратегічних документів; офіційне та кризове інформування населення; освітня діяльність у закладах освіти, бібліотеках і громадських просторах; розвиток комунікаційної спроможності працівників ОМС; участь у загальнодержавних, міжнародних та громадських проєктах. За ступенем інституційної сформованості такі практики можуть бути програмно закріпленими, постійними організаційними або проєктно-ретрансляційними.

Основною проблемою залишається нерівномірність місцевих практик та відсутність єдиного порядку дій у разі виявлення ознак скоординованої дезінформаційної кампанії. ОМС здатні оперативно перевіряти інформацію щодо власної діяльності, проте зазвичай не мають спеціалізованих аналітичних і технічних можливостей для встановлення іноземного походження інформаційного впливу, аналізу мережі поширення чи встановлення зв'язку інформаційної операції з кіберінцидентів. Нормативно визначений порядок передавання відомостей до компетентних суб'єктів, таких як, наприклад, Центу протидії дезінформації, Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення, також відсутній.

У підсумку можна констатувати, що підвищення інституційної спроможності ОМС у протидії та запобіганні дезінформації доцільно пов'язувати з трьома взаємозалежними напрямами: закріпленням типових функцій місцевого рівня у сфері інформаційної стійкості; встановленням процедур інформаційної взаємодії з компетентними суб'єктами цієї сфери; розвиток кадрової та комунікаційної спроможності громад. Реалізовані заходи дозволять включити ОМС до постійної системи виявлення, передавання та комунікаційного реагування на інформаційні загрози в межах власних повноважень. Натомість не покладаючи на місцевий рівень повноважень щодо юридичної кваліфікації інформації як дезінформації або застосування обмежених заходів.

Перелік використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text.
2. Питання Центру протидії дезінформації : Указ Президента України від 07 травня 2021 року № 187/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/2021#Text.
3. Про медіа : Закон України від 13 грудня 2022 року № 2849-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text.
4. Центр з питань захисту цивільного населення в умовах конфлікту. Коли слова стали зброєю: безпрецедентні ризики для цивільного населення через поширення дезінформації в Україні. 2023. URL: https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2023/11/When-Words-Become-Weapons_UKR.pdf.

УДК 332.1

Вербицький Дарій В'ячеславович
аспірант кафедри економіки та підприємництва
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова (Україна)

ІНСТИТУЦІЙНО-ЦИФРОВІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АВТОНОМІЄЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Сучасні умови функціонування регіональних економік характеризуються воєнними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, енергетичною нестабільністю, дефіцитом ресурсів та необхідністю прискореного відновлення. За таких умов показники економічного зростання, бюджетної спроможності чи інвестиційної активності не дають повної характеристики здатності території підтримувати ключові функції за умов зміни зовнішнього середовища. Тому доцільно змістити акцент із оцінювання лише розвитку на визначення внутрішньої функціональної спроможності територіальної економічної системи. Такий підхід покладено в основу авторського Індексу автономності кластеру (ІАК) — інтегрального інструменту оцінювання здатності території підтримувати стійке функціонування, критично важливі процеси та адаптацію до зовнішніх шоків за рахунок власного ресурсного, виробничого, інституційного та інноваційного потенціалу [1, с. 241–258].

Автономність у запропонованому підході не означає ізоляцію. Вона характеризує здатність регіону або громади компенсувати порушення зовнішніх зв'язків, зберігаючи інтегрованість у національну та міжнародну економіку; отже, автономність є передумовою стійкішої міжтериторіальної кооперації [1, с. 242–243]. Базова модель ІАК охоплює шість функціональних складових: продовольчу, енергетичну, економічну, соціальну, інституційну та екологічну автономність, а за потреби – логістичний та інноваційний модулі [1, с. 245–247].

Продовольство, енергетика, логістика та соціальна сфера в цій моделі є не «інституціями» у вузькому значенні, а функціональними підсистемами територіальної економіки, діяльність яких забезпечується інституціями, організаціями, інфраструктурою, правилами та економічними механізмами. Такий підхід поєднує інституційний та економічний виміри автономності. Особливого значення набуває інституційна спроможність місцевого самоврядування – здатність органів влади приймати й координувати економічні рішення, мобілізувати внутрішні ресурси та взаємодіяти з іншими територіями й інвесторами. Чинна Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки орієнтує політику на підвищення інституційної та фінансової спроможності територій, багаторівневе врядування, ефективність публічних інвестицій і міжмуніципальне та міжрегіональне співробітництво [6].

За цих умов стратегічне управління має ґрунтуватися не на ізольованому забезпеченні кожної громади, а на мережевій моделі, де внутрішня спроможність поєднується з можливістю залучення ресурсів, компетенцій і виробничих

потужностей інших територій. ІАК у такій системі може бути інструментом не лише оцінювання, а й визначення пріоритетів міжтериторіальної кооперації.

Важливою передумовою є цифровізація управлінських процесів. В Україні вже функціонують цифрові рішення для окремих ланок економічного управління. Зокрема, DREAM забезпечує цифровізацію публічних інвестицій: планування, підготовку та оцінювання проєктів, їх пріоритезацію, формування портфелів і моніторинг реалізації [2]. ProZorro формує відкритий інформаційний простір у сфері публічних закупівель, а доступність даних створює основу для їх подальшого аналітичного використання [3]. Таким чином, необхідні елементи цифрової інфраструктури вже формуються, але переважно обслуговують окремі процеси. Наукова проблема полягає в їх аналітичному поєднанні навколо єдиної характеристики територіальної спроможності; саме цю роль потенційно може виконувати ІАК.

Зарубіжний досвід доповнює цю логіку. В Естонії X-tee являє собою технологічно-організаційне середовище безпечного обміну даними між різними інформаційними системами: вони можуть не об'єднуватися в одну систему, але взаємодіяти на основі визначених правил та угод [4]. Для ІАК це означає можливість формування не нової централізованої бази даних, а аналітичного контуру над уже функціонуючими ресурсами, який інтегрує дані про інвестиції, закупівлі, виробництво, енергетику та інші підсистеми [1, с. 250–255].

Угорський досвід демонструє економічний ефект масштабування цифрової інфраструктури. Центральна система Municipality ASP об'єднує дев'ять спеціалізованих систем і спільну платформу; до 1 січня 2019 р. до неї було підключено практично всі 3197 місцевих органів влади Угорщини [5]. Для громад із різною фінансовою та кадровою спроможністю такий підхід дає змогу зменшувати дублювання витрат, стандартизувати процеси й підвищувати сумісність даних.

Отже, українські та зарубіжні практики формують послідовний ланцюг: ProZorro забезпечує відкритість даних про економічні операції, DREAM – цифровізацію інвестиційного циклу, X-tee – міжсистемну взаємодію, а Municipality ASP – масштабування спільної цифрової інфраструктури. ІАК може виступати наступним аналітичним рівнем, який перетворює накопичені дані на систему оцінювання територіальної спроможності. Такий підхід відповідає і проекту оновленої Державної стратегії, де серед пріоритетів визначено інституційну та фінансову спроможність, багаторівневе врядування, ефективність публічних інвестицій, міжтериторіальну співпрацю та цифрові рішення, зокрема GIS-моніторинг [7].

У сучасній системі стратегічного управління ІАК доцільно розглядати як аналітичний механізм зв'язку між даними, інституціями, інвестиціями та управлінськими рішеннями. Його призначення полягає не у створенні чергового рейтингу територій, а у виявленні критичних залежностей, функціональних «вузьких місць» та оцінюванні того, як інвестиційні й інноваційні рішення змінюють автономність території [1, с. 250–256].

Практично це дає змогу перейти від питання «який стан має територія?» до питання «який напрям інвестування найбільше зменшить її критичну

залежність?». За низької енергетичної та продовольчої автономності інвестиційний проєкт, що поєднує локальну генерацію та контрольоване виробництво продовольства, може оцінюватися не лише за фінансовою віддачею, а й за впливом на відповідні субіндекси. Це переводить оцінювання інвестицій від рівня окремого проєкту до рівня системного ефекту для територіальної економіки [1, с. 254–256].

У цій моделі Індекс автономності кластеру може виконувати функцію аналітичного ядра для органів місцевого самоврядування, поєднуючи інформаційні ресурси території з оцінкою її внутрішньої спроможності та визначенням інвестиційних пріоритетів. Подальший розвиток ІАК доцільно пов'язувати з цифровою реалізацією, відкритими даними, міжсистемною інтеграцією та сценарним моделюванням, що дозволить оцінювати не лише поточний стан, а й наслідки інноваційно-інвестиційних рішень. Отже, поєднання відкритих даних, цифрового управління інвестиціями, електронних закупівель, міжсистемного обміну та інтегрального оцінювання створює основу для адаптивної моделі стратегічного управління [1; 6; 7].

Перелік використаних джерел

1. Вербицький Д. В. Індекс автономності кластеру. *Грааль науки*. 2026. № 62. С. 241–258. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.20.02.2026.023.

2. DREAM : система управління публічними інвестиціями : офіційний вебпортал. URL: https://dream.gov.ua/ua (дата звернення: 07.09.2026).

3. ProZorro : публічні закупівлі України : офіційний вебпортал. URL: https://prozorro.gov.ua/ (дата звернення: 07.09.2026).

4. Information System Authority. *Data exchange layer X-tee* : official website. URL: https://www.ria.ee/en/state-information-system/data-exchange-platforms/data-exchange-layer-x-tee (accessed: 07.09.2026).

5. Dán M. *The Hungarian central Municipality ASP as a good practice of local government digitalisation* // Interoperable Europe Portal. 2019. URL: https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/egovernment/document/hungarian-central-municipality-asp-good-practice-local-government-digitalisation (accessed: 07.09.2026).

6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-п (дата звернення: 07.09.2026).

7. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. *Мінінфраструктури презентувало проект оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки*. 20.12.2023. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-prezentuvalo-proekt-onovlenoi-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky (дата звернення: 07.09.2026).

УДК 352:343.352

Вороненко Тетяна Олегівна
аспірантка
Національний університет цивільного захисту України (Україна)

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОГО АНТИКОРУПЦІЙНОГО КОНТРОЛЮ В МІСЦЕВОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Громадянське суспільство в сучасному теоретичному розумінні являє собою сукупність громадських інститутів, які забезпечують можливості громадян та їх об'єднань реалізовувати власні інтереси й ініціативи та брати участь у суспільному житті. Інститути громадянського суспільства функціонують у різних сферах суспільних відносин, у тому числі у сфері публічного управління та місцевого самоврядування. Одним із важливих напрямів їх діяльності є участь у запобіганні та протидії корупції. Необхідність взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства у сфері протидії корупції зумовлена тим, що корупція негативно впливає на ефективність державного управління, довіру громадян до влади та якість надання публічних послуг. При цьому суб'єктами корупційних правопорушень можуть виступати не лише посадові особи органів державної влади та місцевого самоврядування, а й інші фізичні та юридичні особи. Тому формування нетерпимості до корупції та запобігання корупційним проявам потребують системної взаємодії держави, територіальних громад та інститутів громадянського суспільства [3, с.142].

Правові засади такої взаємодії визначаються, зокрема, Законом України «Про запобігання корупції», який передбачає участь громадян, громадських об'єднань та інших інститутів громадянського суспільства у здійсненні антикорупційних заходів. Важливе значення мають також механізми громадського контролю, доступу до публічної інформації, участі громадян у прийнятті управлінських рішень та повідомлення про можливі корупційні правопорушення [2, с.85]. Поняття «громадський антикорупційний контроль» не визначене законодавством як окрема правова категорія. Водночас його зміст може бути розкритий через систему передбачених законодавством форм громадського контролю у сфері запобігання та протидії корупції. Громадський антикорупційний контроль доцільно розглядати як діяльність громадян та інститутів громадянського суспільства, спрямовану на спостереження за діяльністю органів державної влади та МС, виявлення корупційних ризиків, інформування компетентних органів про можливі порушення та участь у формуванні антикорупційної політики [5, с.93].

Основними напрямами громадського антикорупційного контролю є інформаційно-просвітницький, правовий, організаційний та моніторинговий. Інформаційно-просвітницький напрям передбачає формування в суспільстві нетерпимого ставлення до корупції, підвищення правової обізнаності громадян та поширення інформації про способи запобігання корупційним проявам. Важливу роль у цьому процесі відіграють громадські організації, засоби масової інформації, освітні установи та інші інститути громадянського суспільства.

Правовий напрям пов'язаний із залученням громадськості до аналізу нормативно-правових актів та виявлення положень, які можуть створювати корупційні ризики. Одним із важливих інструментів є незалежна антикорупційна експертиза, результати якої можуть використовуватися для вдосконалення нормативно-правового регулювання та підвищення його прозорості [1, с. 47]. Організаційний напрям охоплює створення та функціонування консультативно-дорадчих органів, громадських рад, громадських організацій та інших форм взаємодії громадськості з органами публічної влади. Такі інститути сприяють обміну інформацією, обговоренню проблемних питань та залученню громадян до контролю за діяльністю органів влади. Моніторинговий напрям передбачає громадський моніторинг діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, використання відкритих даних, аналіз публічних закупівель, бюджетних процесів, декларацій посадових осіб та інших сфер, у яких можуть виникати корупційні ризики. Важливою формою участі громадян є також подання звернень та повідомлень про можливі корупційні правопорушення до компетентних органів [4, с.161]. Особливого значення громадський антикорупційний контроль набуває на рівні ТГ. Саме тут прозорість використання бюджетних ресурсів, відкритість управлінських рішень, залучення громадян до формування місцевої політики та контроль за діяльністю посадових осіб безпосередньо впливають на інституційну спроможність ОМС.

Таким чином, громадський антикорупційний контроль є важливим складником сучасного механізму публічного управління. Його розвиток сприяє підвищенню прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування, зниженню корупційних ризиків, залученню громадян до управлінських процесів і зміцненню довіри суспільства до публічної влади. Ефективність такого механізму залежить від належного нормативно-правового забезпечення, відкритості органів влади та реальної можливості інститутів громадянського суспільства брати участь у контролі й оцінюванні діяльності публічних інституцій.

Перелік використаних джерел

1. Ващенко С., Ярощук Я., Бобровнік Ю. Антикорупційна стратегія України: виклики та перспективи в умовах євроінтеграції. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2025. Вип. 12. С. 46–52.

2. Іщенко Ю. Особливості участі інститутів громадянського суспільства у боротьбі з корупцією в Україні під час збройної агресії. *Правові горизонти*. 2026. Т. 28, № 1. С. 81–91.

3. Карпеко Н. М. Організаційно-управлінський механізм боротьби з корупцією як умова забезпечення економічної безпеки країни. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління.* 2019. Вип. 1. С. 136–144.

4. Наумчук К. М. Державна антикорупційна політика України. *Економіка, управління та адміністрування.* 2023. № 2 (104). С. 156–162.

5. Предко М. Є. Вплив політико-управлінських механізмів інститутів громадянського суспільства на корупційну діяльність – складник національної безпеки України. *Гуманітарно-релігієзнавчий вісник*. 2023. № 1 (21). С. 93–94.

УДК 352:004.9:355.01(477)

Гамалюк Богдан Михайлович
к.держ.упр.
ЗВО «Університет Короля Данила»
(Україна)

ЕЛЕКТРОННЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія проти України докорінно змінила умови функціонування місцевого самоврядування, поставивши перед територіальними громадами завдання забезпечувати безперервність публічного управління за обставин руйнування інфраструктури, релокації населення, мобілізації кадрів та обмеження традиційних форм демократичної участі. Проведення виборів і референдумів на місцевому рівні заборонено на час дії воєнного стану, а частина представницьких органів місцевого самоврядування зазнала скорочення складу депутатів через виїзд, мобілізацію чи дострокове припинення повноважень, що послаблює спроможність ухвалювати колегіальні рішення [4].

За цих умов електронне врядування постає не допоміжним інструментом оптимізації адміністративних процедур, а системним чинником, який визначає здатність територіальної громади зберігати керованість, надавати публічні послуги та підтримувати довіру мешканців до органів місцевого самоврядування.

Інституційна спроможність територіальної громади традиційно трактується як здатність органів місцевого самоврядування ефективно виконувати покладені на них функції, ухвалювати та реалізовувати управлінські рішення, залучати ресурси й адаптуватися до змінних зовнішніх умов. Дослідники наголошують, що інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) сприяють підвищенню інституційної спроможності органів влади у виконанні власних повноважень і покращують надання публічних послуг, а в умовах збройного конфлікту використання ІКТ у врядуванні набуває ще більшої критичності та складності [1].

Це підтверджується досвідом України, де уряд і органи місцевого самоврядування вжили низки заходів для забезпечення стійкості державних електронних послуг, цифрової безпеки та цілісності ІКТ-інфраструктури впродовж війни.

Емпіричні дані свідчать, що цифровізація громад в Україні відбувається за кількома взаємопов'язаними напрямами: впровадження електронних сервісів (електронна черга в ЦНАП, електронні звернення й петиції, системи оповіщення про небезпеку), розвиток комплексних публічних послуг за принципом «єдиного вікна», а також розбудова інформаційних систем управління громадою. Так, у межах регіональних ініціатив цифровізації задокументовано понад 30 проєктів впровадження електронних сервісів і близько 25 проєктів у сфері публічних послуг, реалізованих територіальними громадами протягом 2023 року [3].

Такі результати засвідчують, що електронне врядування із суто технологічного інструменту перетворюється на елемент інституційної інфраструктури, який компенсує дефіцит кадрових і фінансових ресурсів громад, спричинений війною.

Водночас цифрова трансформація місцевого самоврядування залишається нерівномірною і значною мірою залежить від рівня професійних компетентностей посадових осіб. Аналіз взаємодії державного управління та місцевого самоврядування в умовах цифрової трансформації показує, що розвиток цифрових інновацій підвищує ефективність управління на місцевому рівні лише за умови паралельного розвитку професійних компетентностей посадовців, зокрема у сфері кібербезпеки та доступності електронних послуг [2].

Це узгоджується з висновком про те, що Україна дотепер не сформувала цілісної стратегії електронного врядування ні для довоєнного, ні для післявоєнного періоду, а фрагментарні законодавчі оновлення не усувають системних інституційних прогалин, зокрема в частині фінансування Національної програми інформатизації [1].

Інституційна спроможність громад в умовах воєнного стану також визначається спроможністю підтримувати канали народовладдя та участі мешканців за відсутності можливості проведення виборів і референдумів. Електронні петиції, бюджети участі, консультації під час розробки проєктів рішень та інші інструменти електронної демократії, закріплені на законодавчому рівні, залишаються чи не єдиним доступним засобом залучення громадян до ухвалення управлінських рішень у цей період [4].

Це підтверджує тезу, що електронне врядування виконує не лише сервісну, а й легітимізаційну функцію, підтримуючи інституційний зв'язок між органами місцевого самоврядування та мешканцями громади в умовах обмеження традиційних демократичних процедур.

Узагальнюючи наведені дані, можна виокремити щонайменше три механізми впливу електронного врядування на інституційну спроможність територіальних громад в умовах воєнного стану: по-перше, забезпечення безперервності надання адміністративних послуг за умов фізичної недоступності частини установ або релокації апарату ОМС; по-друге, посилення прозорості та підзвітності управлінських рішень через цифрові канали інформування і зворотного зв'язку з мешканцями; по-третє, збереження каналів громадянської участі та легітимності місцевої влади за відсутності класичних форм безпосередньої демократії. Реалізація цього потенціалу, однак, стримується недостатнім рівнем цифрових компетентностей посадових осіб, нестабільністю фінансування цифрових ініціатив і відсутністю уніфікованої державної стратегії електронного врядування [1; 2].

Таким чином, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що електронне врядування в умовах воєнного стану виступає не допоміжним, а системоутворюючим чинником інституційної спроможності територіальних громад, оскільки забезпечує безперервність публічних послуг, підтримує прозорість управлінських рішень і зберігає канали громадянської участі за обмеження традиційних демократичних процедур.

Тим не менше, потенціал електронного врядування реалізується неповною мірою через дефіцит цифрових компетентностей посадових осіб місцевого самоврядування, фрагментарність нормативного регулювання та нестабільність фінансування цифрових ініціатив. Перспективними напрямами зміцнення інституційної спроможності територіальних громад засобами електронного врядування є розроблення цілісної державної стратегії цифровізації публічного управління на воєнний і післявоєнний періоди, системне навчання посадових осіб органів місцевого самоврядування цифровим компетентностям та кібербезпеці, а також масштабування успішних практик цифровізації громад, апробованих у 2022-2024 роках.

Перелік використаних джерел

1. Ткаченко І. Підвищення інституційної спроможності врядування на основі інформаційно-комунікаційних технологій під час війни. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Державне управління». 2024. Т. 19, № 1. С. 59-66. DOI: https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-11/22

2. 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 (5). С. 71-78. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.09

3. Цифровізація громад: які результати діджитал-проєктів у регіонах. Міністерство цифрової трансформації України, Кабінет Міністрів України. 08.01.2024. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-hromad-iaki-rezultaty-didzhytal-proektiv-u-rehionakh. (дата звернення: 18.08.2026).

4. Народовладдя на місцях під час воєнного стану. Лабораторія законодавчих ініціатив. 15.05.2024. URL: https://parlament.org.ua/analytics/narodovladdya-na-misczyah-pid-chas-voyennogo-stanu/. (дата звернення: 18.08.2026).

УДК 352.08:355.01(477)

Гривнак Богдан Любомирович
к. філос. н., доцент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
(Україна)

ПРОБЛЕМА КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Кадровий ресурс є важливою складовою інституційної спроможності органів місцевого самоврядування та визначає ефективність виконання ними своїх повноважень. Професійність і компетентність працівників безпосередньо впливають на якість управлінських рішень та здатність місцевої влади своєчасно реагувати на потреби громади.

Кадрове забезпечення охоплює організацію управлінської та адміністративної діяльності, роботу зі зверненнями громадян, планування і реалізацію програм місцевого розвитку, аналіз потреб громади, координацію діяльності структурних підрозділів та контроль за виконанням прийнятих рішень. Відтак якість кадрового потенціалу значною мірою визначає результативність діяльності органів місцевого самоврядування.

Актуальність теми зумовлена необхідністю збереження та розвитку кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в умовах війни, його адаптації до нових умов діяльності та впровадження гнучких форм організації праці. Дослідження цієї проблематики дає змогу визначити ключові кадрові виклики та обґрунтувати механізми забезпечення ефективної і безперервної діяльності місцевої влади, що є важливою передумовою стійкості громад та їх повоєнного відновлення.

Важливість дослідження впливу воєнного стану на місцеве самоврядування зумовлена недостатньою увагою до цієї проблематики в сучасному науковому дискурсі. Значна частина досліджень зосереджена на наслідках війни та воєнного стану на загальнодержавному й міжнародному рівнях, тоді як зміни у функціонуванні місцевого самоврядування висвітлюються менш комплексно. Це актуалізує необхідність дослідження та прогнозування довгострокових наслідків воєнного стану для системи місцевого самоврядування.

Запровадження воєнного стану та тривалі воєнні дії на території України суттєво вплинули на формування і реалізацію кадрової політики органів місцевого самоврядування. Одним із найбільш відчутних наслідків стало скорочення кадрового потенціалу та відтік кваліфікованих працівників із виконавчих органів місцевих рад, що створило додаткові труднощі для забезпечення безперервності й належної якості управлінських процесів на місцевому рівні.

Серед основних чинників, які зумовили зменшення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в умовах війни, насамперед доцільно виокремити вимушене переміщення працівників із територій, на яких ведуться або велися активні бойові дії. Значна частина фахівців була змушена переїхати до більш безпечних регіонів України або за кордон, що в окремих випадках призвело до припинення ними трудових відносин з відповідними органами місцевого самоврядування. Іншим вагомим чинником стало залучення працівників до лав ЗСУ та інших складових сил оборони внаслідок мобілізаційних процесів. Сукупний вплив зазначених обставин спричинив виникнення кадрового дефіциту та посилив навантаження на працівників, які продовжують виконувати свої професійні обов'язки.

За умов нестачі персоналу відбувається перерозподіл функціональних обов'язків між наявними працівниками. Унаслідок цього вони нерідко змушені виконувати додаткові завдання, які виходять за межі їхніх основних посадових функцій. Зростання інтенсивності праці, розширення кола відповідальності та необхідність оперативно реагувати на нові виклики можуть призводити до професійного перевантаження, зниження рівня мотивації, накопичення психоемоційної втоми та ризику професійного вигорання. Такі тенденції здатні негативно позначатися на продуктивності персоналу органів місцевого самоврядування.

Додатковим фактором кадрової нестабільності є необхідність здійснення професійної діяльності в умовах постійних безпекових ризиків. Повітряні тривоги, ракетні та безпілотні атаки, загроза пошкодження критичної й адміністративної інфраструктури, а в окремих громадах - безпосередня близькість до зони бойових дій створюють значне психологічне навантаження на працівників. Тривале перебування в умовах підвищеної небезпеки може негативно впливати на їхній психоемоційний стан, працездатність та здатність ефективно виконувати професійні функції.

Отже, повномасштабна війна істотно загострила проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування та актуалізувала необхідність удосконалення підходів до управління людськими ресурсами. Особливого значення набувають заходи, спрямовані на збереження кадрового потенціалу, оптимальний розподіл робочого навантаження, професійний розвиток і взаємозамінність працівників, формування дієвих механізмів мотивації, психологічної підтримки персоналу та створення безпечних і гнучких умов праці.

Як зазначає А. Куртєв «На сучасному етапі розвитку українського суспільства та держави проблема організації системи кадрового забезпечення державної служби набуває особливої значимості та вимагає вироблення нових підходів до її вирішення» [1].

На думку Є Соловйова, сучасні виклики, пов'язані з повномасштабною війною, суттєво впливають на кадрове забезпечення органів місцевого самоврядування. У цих умовах саме органи місцевої влади відіграють ключову роль у забезпеченні життєдіяльності громад, організації надання адміністративних та соціальних послуг, підтримці населення та реалізації державної політики на місцях [2].

Вчений звертає нашу увагу, що попри складні умови, органи місцевого самоврядування демонструють стійкість, забезпечуючи життєдіяльність громад, зберігаючи функціонування ЦНАПів і впроваджуючи інноваційні форми роботи. Міжнародна підтримка та програми інституційного розвитку (зокрема U-LEAD, проєкти ЄС) відіграють важливу роль у підсиленні кадрової спроможності, підготовці нових кадрів та зміцненні управлінської культури.

Забезпечення стабільності кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування є не лише умовою ефективного управління громадами у воєнний період, а й стратегічним чинником відбудови держави у післявоєнний час [2].

Ю. Шелест зазначає: «Воєнний стан проявив себе, як ефективний порядок управління державою в умовах воєнного конфлікту, оскільки дозволяв державному апарату організовано та продуктивно мобілізувати всі можливі ресурси та координувати дії між органами державної влади з метою протидії загрозам. Особливої уваги в контексті даного стану заслуговує його вплив на місцеве самоврядування, оскільки воно є базисом для ефективної реалізації економічного та політичного ресурсного потенціалу населення регіонів держави» [3].

Проведений аналіз засвідчує, що війна суттєво загострила проблеми кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування в Україні. Мобілізація, внутрішня та зовнішня міграція, підвищене професійне навантаження та безпекові ризики спричинили дефіцит кваліфікованих працівників, особливо у прифронтових і постраждалих громадах. Водночас зросла потреба у фахівцях, які володіють компетентностями у сфері кризового і проєктного управління, цифровізації, планування й комунікацій.

Для зміцнення кадрової спроможності місцевого самоврядування доцільно вдосконалювати механізми залучення та утримання фахівців, розвивати систему професійного навчання, застосовувати гнучкі форми організації праці та посилювати психологічну підтримку персоналу. Важливим напрямом має стати формування кадрового резерву та підготовка фахівців до виконання завдань відновлення і сталого розвитку територіальних громад у повоєнний період.

Перелік використаних джерел

1. Куртєв А. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія «Публічне управління та адміністрування».* 2025. № 1 (8). С. 62–69. DOI: 10.54891/2786-698X-2025-1-7.

2. Соловйов Є. П. Стан кадрового забезпечення в органах місцевого самоврядування в умовах війни в Україні. *Успіхи і досягнення у науці.* 2025. № 8(18). С. 779–789. DOI: 10.52058/3041-1254-2025-8(18)-779-789.

3. Шелест Ю. Р. Місцеве самоврядування в умовах воєнного стану та повоєнного часу. *Літопис Волині.* 2026. № 34. С. 256–272. DOI: 10.32782/2305-9389/2026.34.42

УДК 352.07:061.2

Грицак Любомир Богданович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет (Україна)

науковий керівник: ***Філіппова Вікторія Дмитрівна***
д.держ.упр., професор
Херсонський національний технічний університет (Україна)

СПІВПРАЦЯ ДЕПУТАТІВ МІСЦЕВИХ РАД І НЕУРЯДОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДЗВІТНОСТІ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ

Підзвітність органів місцевого самоврядування перед територіальною громадою набуває особливої ваги в умовах воєнного стану, коли розподіл обмежених ресурсів потребує обґрунтованого вибору між невідкладними потребами та завданнями відновлення. За таких обставин співпраця депутатів місцевих рад і неурядових організацій (НУО) дає змогу поєднати представництво інтересів жителів із незалежним оцінюванням управлінських рішень. Її суспільна цінність визначається спроможністю забезпечити розгляд потреб громади, отримання пояснень від відповідальних органів і посадових осіб та усунення виявлених недоліків. У контексті місцевого самоврядування підзвітність охоплює обов'язок органів і посадових осіб обґрунтовувати свої рішення, можливість оцінювати їхні результати та застосовувати передбачені законом заходи реагування. Громадський контроль спрямований на незалежне оцінювання діяльності влади, тоді як співпраця депутатів і НУО створює організаційні можливості для врахування цієї оцінки у представницьких процедурах. Проблема виникає тоді, коли спільно підготовлені висновки не отримують належного розгляду або розгляд завершується відповіддю, за якою неможливо встановити подальші дії. За таких умов участь громадськості формально відбувається, проте її вплив на управлінські рішення залишається невизначеним. Причину такого розриву вбачаємо в неузгодженості громадського оцінювання з процедурами розгляду питань радою та перевірки виконання її рішень.

Організаційні передумови такої взаємодії розкрито в огляді А. Бек та співавторів, присвяченому співпраці місцевої влади й організацій громадянського суспільства у сфері громадського здоров'я. Дослідники пов'язують труднощі партнерства з неузгодженістю очікувань, нечіткістю ролей, дефіцитом ресурсів і недовірою, а його підтримання – з погодженням цілей, визначенням відповідальності та обміном інформацією [1]. Для аналізу співпраці депутатів і НУО ці висновки важливі в організаційному аспекті: вони дають підстави зосередитися на узгодженні зобов'язань учасників та порядку реалізації спільних пропозицій. Правові можливості для цього передбачає Закон України «Про статус депутатів місцевих рад», який наділяє депутата правом вносити проєкти рішень, ініціювати заслуховування звітів, подавати звернення та запити. При цьому

депутатський запит є вимогою, підтриманою радою [2, ст. 13, 19, 21-22]. Відповідно, спільна робота з НУО може забезпечувати доказове обґрунтування депутатських ініціатив, однак їх розгляд і ухвалення мають відбуватися в межах установленої компетенції та процедур. Оскільки рішення рада ухвалює колегіально, партнери мають заздалегідь визначити процедуру внесення пропозиції та обґрунтувати її значення для громади.

Вважаємо, що першочерговим завданням є спільне розроблення депутатами й НУО процедурних змін, які забезпечуватимуть послідовний розгляд громадських висновків. У регламенті ради та положеннях про постійні комісії доцільно конкретизувати порядок подання аналітичних матеріалів, участі їх авторів в обговоренні та повідомлення про результати розгляду. Для кожного питання необхідно визначати належну процедуру реагування: надання пояснення, підготовку проєкту рішення або перевірку виконання раніше ухваленого акта. Громадські організації в такій роботі узагальнюють труднощі, з якими стикаються заявники, і пропонують вимоги до змісту відповідей; депутати спільно з ними готують проєкти змін і вносять їх на розгляд ради. Закріплення цих положень створюватиме передумови для розгляду пропозицій за єдиними правилами незалежно від особистих контактів їх авторів із депутатами. Відхилення пропозиції також потребує аргументації, оскільки можливість оцінити підстави відмови є складовою підзвітності.

Результативність співпраці залежить і від того, за якими критеріями оцінюється діяльність місцевої влади. Адміністративні дані про видатки та виконані заходи характеризують перебіг реалізації програми, проте оцінювання її суспільного результату потребує відомостей про фактичні зміни для жителів. В. Скоморовський і Б. Петренко, досліджуючи західноєвропейський досвід громадського контролю, звертають увагу на дорадчі структури за участю місцевих організацій, які розглядають звіти про надання публічних послуг [3, с. 27]. У цьому зв’язку співпрацю депутатів і НУО доцільно поширити на спільне визначення критеріїв оцінювання ще під час підготовки місцевих програм. Громадські учасники представляють потреби користувачів послуг і обґрунтовують очікувані зміни, депутати співвідносять запропоновані показники з повноваженнями ради та ресурсними можливостями громади. Погодження таких критеріїв дає сторонам спільну основу для подальшого обговорення результатів. Наприклад, у програмі безбар’єрності показник кількості облаштованих об’єктів доцільно доповнити оцінкою фактичної можливості отримання послуги людиною з інвалідністю. Виявлена невідповідність між звітними даними та досвідом користувачів стає підставою для спільного аналізу причин і підготовки змін до програми. Депутатська участь забезпечує ініціювання розгляду цих пропозицій, громадська експертиза – їх обґрунтування та незалежну перевірку наслідків реалізації. У такий спосіб співпраця поєднує вироблення пропозицій із перевіркою того, чи усунуто проблему, заради розв’язання якої їх було підготовлено.

Водночас співпраця містить ризик послаблення незалежності громадського контролю, оскільки організація, залучена до підготовки рішення, може бути зацікавлена у сприятливій оцінці його результатів. Депутат також є суб’єктом

підзвітності перед виборцями, а його зв'язки з НУО не усувають потреби пояснювати власну позицію [2, ст. 16]. Тому узгодження спільних дій має поєднуватися зі збереженням самостійності висновків кожної сторони. До умов партнерства доцільно включити оприлюднення використаних даних і методів оцінювання, розкриття фінансових та організаційних зв'язків, здатних впливати на висновки, і можливість фіксувати аргументовані розбіжності. Відкритість участі для інших організацій та представників заінтересованих груп дозволятиме зіставляти різні позиції. За такого підходу депутати пояснюють свою позицію під час ухвалення рішення, виконавчі органи звітують про його реалізацію, а НУО обґрунтовують достовірність громадської оцінки. Розмежування цих обов'язків дає змогу зберігати можливість критичної перевірки результатів спільної роботи.

В умовах воєнного стану запропоновані зміни необхідно співвідносити з безпековими обмеженнями та організаційною спроможністю громади. Ми погоджуємося з думкою А. Мерник, яка наголошує на необхідності збереження громадського контролю й діалогу з владою за обмеження окремих демократичних механізмів [4]. Організаційною основою співпраці можуть бути наявні постійні комісії ради, роботу яких доцільно доповнити можливостями дистанційної участі громадських експертів. Визначені строки розгляду пропозицій, доступні для оприлюднення пояснення та фіксація подальших дій сприятимуть передбачуваності взаємодії навіть за обмежених ресурсів.

Таким чином, внесок співпраці депутатів місцевих рад і НУО у забезпечення підзвітності визначається здатністю поєднати громадську експертизу з процедурами ухвалення та перевірки виконання рішень. Для цього необхідні обов'язковий розгляд належно поданих пропозицій, мотивоване реагування на них і збереження незалежності громадського оцінювання. Поєднання цих умов дає підстави розглядати співпрацю як механізм посилення відповідальності місцевої влади за результати діяльності, дієвість якого слід оцінювати за мотивованістю відповідей на громадські висновки та виконанням рішень, спрямованих на усунення виявлених недоліків.

Перелік використаних джерел

1. Collaboration between local authorities and civil society organisations for improving health: a scoping review / A. Bäck et al. BMJ Open. 2025. Vol. 15, № 3. Article e092525. DOI: https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-092525

2. Про статус депутатів місцевих рад : Закон України від 11.07.2002 № 93-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93-15#Text (дата звернення: 17.09.2026).

3. Скоморовський В. Б., Петренко Б. Р. Правове забезпечення громадського контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування в країнах Західної Європи. *Legal Bulletin*. 2024. № 4 (14). С. 24-29. DOI: https://doi.org/10.31732/2708-339X-2024-14-A3

4. Мерник А. М. Громадський контроль в умовах воєнного стану. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2024. Т. 31, № 4. С. 46-62. DOI: https://doi.org/10.31359/1993-0909-2024-31-4-46

УДК 352.07:005

Дзвінчук Дмитро Іванович
д. філос. н., професор

Озьмінська Ірина Дмитрівна
к. філос. н., доцент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Дослідження інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС) є одним із ключових напрямів сучасної науки публічного управління та адміністрування. Здатність муніципальних інститутів ефективно здійснювати власні та делеговані повноваження, оперативно реагувати на соціально-економічні виклики та задовольняти потреби населення безпосередньо залежить від історичних передумов, правового каркаса та ресурсного забезпечення. Поняття «ґенеза» (від лат. *genesis* - походження, виникнення, процес утворення) дає змогу інтерпретувати становлення інституційної спроможності ОМС як динамічний багатофакторний процес. Враховуючи суспільно-політичні трансформації в Україні, доцільно виокремити чотири послідовні етапи її розвитку:

Перший етап – зародження інституційної спроможності ОМС (від давніх часів і радянського періоду до відновлення незалежності України). Історичні витоки місцевого самоврядування в Україні сягають княжої доби, козацького самоврядування та магдебурзького права. Проте понад 70-річне перебування українських земель у складі СРСР практично стерло інституційну пам’ять автентичного самоврядування. Радянська модель, формально декларуючи народовладдя, була жорстко централізованою. Місцеві ради народних депутатів повністю підпорядковувалися партійній вертикалі (партійно-номенклатурний відбір), а виконкоми мали систему подвійної підпорядкованості. Інституційна спроможність на місцях не лише не розвивалася, а свідомо придушувалася як потенційна загроза унітарно-тоталітарному режиму. Перехідний нормативно-правовий етап (1990–1995 рр.): Декларація про державний суверенітет України (1990 р.) заклала демократичний принцип організації публічної влади через представницькі органи; Закон УРСР «Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування» (1990 р.) увів у правовий обіг поняття системи місцевого самоврядування, комунальної власності та базових повноважень рад; подальші нормативні акти (інститут Представника Президента, розмежування функцій з місцевими органами державної виконавчої влади, запровадження терміна «делеговані повноваження») знаменували спроби знайти баланс між центром і громадами. Спроможність ОМС на цьому етапі мала переважно декларативний характер через дію радянської Конституції 1978 року,

відсутність фінансово-економічної автономії, дефіцит кваліфікованих кадрів нової формації та конфлікт повноважень із державною виконавчою владою.

Другий – становлення інституційної спроможності ОМС (1996–2014 рр.). Фундаментальне закріплення інституційного статусу самоврядування відбулося в другій половині 1990-х років завдяки ухваленню ключових правових актів, а саме: - Конституції України (1996 р.), яка закріпила гарантованість місцевого самоврядування (ст. 7), а розділ XI визначив систему, матеріальну і фінансову основу самоврядування [1]; - Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.), що унормував розподіл власних і делегованих повноважень, структуру органів та компетенцію посадових осіб [2]; - ратифікації Європейської хартії місцевого самоврядування (1997р.): імплементувала європейські стандарти субсидіарності, законності, підзвітності та фінансової відповідності [3].

Ключові виміри інституційної розбудови: 1) фінансово-матеріальна база: законодавчо визначено склад комунальної власності, впроваджено поняття бюджету розвитку, що дозволило спрямовувати кошти на капітальні інвестиції, а не лише на поточні витрати («проїдання»); 2) земельні ресурси: прийняття Земельного кодексу України (2001 р.) започаткувало інститут права комунальної власності на землю, надавши територіальним громадам повноваження власника щодо володіння, користування й розпорядження земельними ділянками; 3) кадровий потенціал та служба: закони «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2001 р.) та «Про статус депутатів місцевих рад» (2002 р.) створили публічно-правовий статус муніципального службовця, систему рангів, кваліфікаційних вимог, атестацій та формування кадрового резерву. 4) комунікація та громадянська участь: закон «Про звернення громадян» (1996 р.) та розвиток органів самоорганізації населення (ОСН) утворили первинні канали діалогу між мешканцями та владою (хоча інструмент місцевого референдуму так і залишився без дієвого законодавчого регулювання). Попри створений правовий каркас, основною суперечністю цього етапу залишилась штучна подрібненість, хронічна дотаційність та залежність від трансфертів із державного бюджетубільшості територіальних громад.

Третій – реформування ОМС як суб’єкта інституційної спроможності(2014–2022 рр. - період децентралізації). Ухвалення у 2014 році Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади започаткувало одну з найуспішніших реформ в історії незалежної України. Складові підвищення інституційної спроможності: 1) територіальна та організаційна оптимізація: закон «Про добровільне об’єднання територіальних громад» (2015 р.) дозволив ліквідувати надмірну фрагментацію базового рівня через утворення об'єднаних територіальних громад (ОТГ), а згодом - 1470 спроможних громад. Запроваджено інститут старости для забезпечення представництва сіл у центрі громади. 2) Фіскальна децентралізація: зміни до Бюджетного та Податкового кодексів суттєво розширили власну дохідну базу місцевих бюджетів (закріплення частки ПДФО, єдиного податку, плати за землю, акцизів). За період 2014–2017 рр. доходи місцевих бюджетів зросли майже втричі (з 68,6 до 192,7 млрд грн). Було запроваджено цільові субвенції (освітню, медичну, інфраструктурну) та Державний фонд регіонального розвитку (ДФРР).

3) Земельна реформа: передача у комунальну власність понад 2 млн. га земель сільськогосподарського призначення за межами населених пунктів суттєво розширила просторовий та інвестиційний потенціал громад. 4) Сервісна модель публічної влади: розгортання мережі Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та інтеграція інструментів е-урядування наблизили послуги до громадянина, мінімізували корупційні ризики та трансформували функцію ОМС у клієнтоорієнтований сервіс.

Четвертий етап – функціонування інституційної спроможності ОМС в умовах воєнного стану (з 2022 р. дотепер). Повномасштабне вторгнення росії кардинально змінило операційне середовище ОМС, піддавши інституційну спроможність громад безпрецедентному стрес-тесту.

Таблиця 1 – Інституційна спроможність ОМС у період повномасштабної війни

Чинник впливу	Виклики та негативні наслідки	Механізми адаптації та реагування
Правовий режим	Можливість запровадження простою; призначення на посади без відкритого конкурсу; ризик відчуження комунального майна; утворення військових адміністрацій.	Оперативність прийняття управлінських рішень для забезпечення оборони, цивільного захисту та громадської безпеки.
Демографічний / Людський	Масове переміщення населення (понад 4,9 млн зареєстрованих ВПО); відтік кваліфікованих кадрів за кордон; втрата кворуму в радах прифронтових зон.	Інтеграція ВПО в економіку громад, створення координаційних штабів, використання потенціалу волонтерських ініціатив.
Фінансово-економічний	Секвестр видатків розвитку; дефіцит місцевих бюджетів; руйнування критичної інфраструктури; переорієнтація всіх ресурсів на оборону та соціальний захист.	Отримання міжнародної гуманітарної та донорської допомоги; міжмуніципальне партнерство; оптимізація витрат апарату.
Поствоєнне планування	Поглиблення асиметрії розвитку громад залежно від наближення до зони бойових дій.	Розробка планів відновлення на основі Концепції відновлення місцевого самоврядування (Європейський альянс міст і регіонів, Ради Європи).

Ґенезис інституційної спроможності ОМС в Україні демонструє еволюцію від жорстко централізованої радянської системи через формально-декларативне становлення до самодостатньої, фінансово підкріпленої та сервісно-орієнтованої моделі децентралізованого врядування. Етап децентралізації (2014–2022 рр.) став періодом найвищої динаміки нарощування спроможності громад, що створило інституційний запас міцності для викликів воєнного часу. Сучасний воєнний стан вимагає поєднання централізованих безпекових інструментів із гнучкістю та людиноцентричністю місцевого самоврядування. Подальша відбудова України має базуватися на збереженні принципів децентралізації, субсидіарності та розвитку цифрових, прозорих процедур муніципального управління.

Перелік використаних джерел

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

2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170.

3. Європейська хартія місцевого самоврядування (ратифікована Законом України від 15.07.1997 № 452/97-ВР). *Офіційний вісник України*. 1997. № 34. С. 132.

УДК 342.57:352

Древаль Юрій Дмитрович
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри менеджменту та публічного врядування
Національного університету водного господарства та природокористування (Україна)

Мудрак Олександр Богданович
студент кафедри менеджменту та публічного врядування
Національного університету водного господарства та природокористування (Україна)

ГРОМАДСЬКІ СЛУХАННЯ ЯК ФОРМА РЕАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ДЕМОКРАТІЇ (НА ПРИКЛАДІ ДІЯЛЬНОСТІ ЗДОЛБУНІВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ)

Громадські слухання – це передбачена законодавством форма безпосередньої участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення. Під час таких зустрічей члени громади можуть напряму спілкуватися з депутатами та посадовцями місцевого самоврядування, заслуховувати їхні звіти, порушувати актуальні проблеми та подавати власні пропозиції.

Найбільш важливі аспекти проведення громадських слухань визначено на законодавчому рівні. У п. 1 ст. 13 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» вказано, що жителі мають право проводити громадські слухання - зустрічатися для обговорення питань з депутатами сільської, селищної, міської ради та посадовими особами місцевого самоврядування, під час яких заслуховувати зазначених осіб, порушувати питання та вносити пропозиції щодо вирішення питань місцевого значення. На увагу також заслуговують правові приписи щодо територіального охоплення («громадські слухання можуть проводитися на території всієї територіальної громади або в окремих її частинах…»); суб'єктів ініціювання таких слухань (ініціатором громадських слухань може бути: ініціативна група жителів; сільська, селищна, міська рада; сільський, селищний, міський голова та ін.); питань місцевого самоврядування, які мають обов'язково виноситися на громадські слухання (найперше, щодо прийняття, внесення змін до статуту територіальної громади); а також щодо обов'язкового розгляду пропозицій громадських слухань щодо вирішення питань місцевого значення з прийняттям відповідного рішення органами та посадовими особами місцевого самоврядування, до компетенції яких належить порушене питання, протягом 30 календарних днів з дня проведення громадських слухань (п. 2-5 ст. 13) [1].

У Статуті Здолбунівської міської ради визначено

1. Територіальна громада має право проводити громадські слухання.

2. Предметом громадських слухань можуть бути будь-які питання, віднесені Конституцією України, законами України та іншими нормативно-правовими актами до відання місцевого самоврядування.

3. Пропозиції, які вносяться за результатами громадських слухань, підлягають обов'язковому розгляду органами місцевого самоврядування.

4. Порядок ініціювання, організації, проведення громадських слухань та врахування їх результатів органами та посадовими особами місцевого самоврядування визначається Положенням про громадські слухання, що окремо приймається Радою (див.: Глава 2.9 Громадські слухання; далі в тексті можливе скорочення – Статут) [2].

У Положенні «Про громадські слухання в Здолбунівської міській територіальній громаді», яке затверджено Рішенням Здолбунівської міської ради від 27 березня 2024 року № 2063, наводяться більш конкретні правові засади проведення громадських слухань у громаді (зокрема, щодо ініціаторів та подання ініціативи щодо проведення громадських слухань, а також загальних питань підготовки і проведення громадських слухань) [3]. Разом з тим, у даному Положенні не досить чітко визначено обов'язки участі посадовців щодо інформування жителів громади у питаннях ініціювання таких слухань, адже жителі не можуть та й не зобов'язані володіти усім доступним правовим механізмом щодо реалізації такого їхнього права (у річищі науки публічного управління та адміністрування, це – інформаційно-комунікативний механізм).

Відтак, проведення громадських слухань у Здолбунівській міській раді ґрунтується на належній законодавчій базі, яка підкріплюється та уточняється локальними актами місцевого самоврядування

Для нашого предмету дослідження важливими є слухання, які проводилися 28 квітня 2023 року, 12 березня 2024 року та 11 грудня 2025 року.

Так, 28 квітня 2023 року відбулися громадські слухання щодо концепції розвитку міського гідропарку. Після оголошення слухань протягом місяця жителі могли подавати пропозиції та зауваження. Під час зустрічі міський голова Владислав Сухляк представив концепцію, розроблену фахівцями. У ній передбачалися зміни зонування території, розвиток пляжної та припляжної зон, спортивні майданчики, амфітеатр, паркування та вхідні зони. Жителі запропонували майданчик для вигулу собак, фотозону, майданчик для піклболу та інклюзивні рішення. Площа гідропарку становить близько 23 гектарів. Концепцію підтримали більшістю голосів. Після слухань створили робочу групу з представників міської ради, громадськості, ландшафтних дизайнерів і проєктантів. Її завданням було опрацювати пропозиції та підготувати остаточний проєкт концепції [4].

Важливим прикладом реалізації в громаді принципів місцевої демократії стали громадські слухання у 2024 році щодо проєкту Статуту Здолбунівської міської територіальної громади, які відбулися 12 березня. До обговорення могли долучитися зацікавлені жителі громади, а свої пропозиції та зауваження вони могли подавати до 11 березня. Під час слухань учасники розглянули підготовлений робочою групою проєкт Статуту, який визначає основні засади організації життя та взаємодії жителів громади з органами місцевого самоврядування. За результатами обговорення учасники одноголосно схвалили проєкт Статуту та Здолбунівська міська рада затвердила його [2].

Слід звернути увагу і на громадські слухання, які проводилися 11 грудня 2025 року і були присвячені розгляду проєкту бюджету громади на 2026 рік. Участь взяли понад 50 жителів. Проєкт бюджету представила виконувачка обов'язків начальника фінансового управління Світлана Прокопчук. До слухань від жителів надійшло 73 пропозиції. Під час самого обговорення порушувалися питання заміни вікон у приміщенні Здолбунівського центру творчості дітей та молоді, забезпечення безбар'єрності та інші питання. Після слухань проєкт бюджету мав бути винесений на обговорення постійних комісій депутатів, а потім на сесію міської ради [5].

Отже, громадські слухання у Здолбунівській громаді проводяться на основі наперед визначеної процедури і формально відповідають приписам чинного законодавства. При цьому слід звернути увагу і на ту обставину, що предмет таких слухань переважно становлять ті питання, які обов'язково мають проводитися на основі приписів п. 4 ст. 13 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні». Певним виключенням з даного твердження є предмет слухань, які проводилися 28 квітня 2023 року і стосувалися розгляду концепції розвитку міського гідропарку. Водночас слід відзначити і певні недоліки локальної нормативної бази у цьому питанні, які найперше стосуються інформування громадян про їхні права у питаннях ініціювання громадських слухань. Насамкінець зазначимо, що громадські слухання у громаді використовуються як практичний канал взаємодії між жителями та органом місцевого самоврядування, у більш широкому значенні – як важлива форма реалізації місцевої демократії.

Перелік використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Ст. 13. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80

2. Про затвердження Статуту Здолбунівської міської територіальної громади / Здолбунівська міська рада рівненського району рівненської області, восьме скликання. Рішення від 27 березня 2024 року № 2062. URL: https://zdgromada.gov.ua/statut-hromady/

3. Положення про громадські слухання в здолбунівської міській територіальній громаді. Затверджено Рішенням Здолбунівської міської ради від 27 березня 2024 року №2063. URL: https://zdgromada.gov.ua/gromadski-sluhannia/#1643701568272-5189eee4-38cd

4. Здолбунівська міська рада. Комфортний та сучасний: відбулися громадські слухання концепції розвитку міського гідропарку. 28.04.2023. URL: https://zdgromada.gov.ua/news/kp/komfortne-ta-suchasne-miscze-vidpochynku-vidbulysya-gromadski-sluhannya-konczepcziyi-rozvytku-miskogo-gidroparku/ (дата звернення: 14.08.2026).

5. Здолбунівська міська рада. Проєкт бюджету громади на наступний рік обговорили на громадських слуханнях. 11.12.2025. URL: https://zdgromada.gov.ua/news/biudzhet-hromady/proyekt-byudzhetu-gromady-na-nastupnyj-rik-obgovoryly-na-gromadskyh-sluhannyah/ (дата звернення: 14.08.2026).

УДК 352.07:174:355.01(477)

Загурський Олександр Богданович
к.ю.н., доцент
ЗВО «Університет Короля Данила»
(Україна)

ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Правовий режим воєнного стану істотно розширив дискреційні повноваження посадових осіб: спрощено окремі процедури публічних закупівель, змінено порядок ухвалення бюджетних та кадрових рішень, запроваджено військові адміністрації. Розширення дискреції в умовах дефіциту часу, ресурсів і достовірної інформації означає, що формальна процедура перестає бути достатнім регулятором службової поведінки. У цій ситуації етичні стандарти публічної служби набувають самостійного управлінського значення – вони заповнюють простір, у якому право залишає посадовій особі свободу вибору.

Понятійне розмежування є вихідною умовою аргументації. Під етичними стандартами публічної служби доцільно розуміти сукупність нормативно закріплених і професійно визнаних вимог до поведінки осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, що охоплюють доброчесність, неупередженість, політичну нейтральність, пріоритет публічного інтересу над приватним, прозорість та підзвітність.

В той же час, принципово, що ці вимоги більше не належать виключно до сфери моралі. Н. Корчак обґрунтовує процес юридизації доброчесності – закріплення морального обов'язку як юридичного, унаслідок чого доброчесність одночасно виступає оціночною характеристикою діяльності органу влади, вимогою до кандидата на посаду, критерієм відповідності посаді та превентивним антикорупційним засобом [1]. Отже, етичний стандарт має вимірювані правові наслідки, а його порушення є не лише репутаційною, а й інституційною проблемою.

Інституційну спроможність територіальної громади ми трактуємо як здатність її органів послідовно й передбачувано виконувати покладені функції, зберігаючи керованість під час зовнішнього шоку. Дослідники Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, аналізуючи спроможність органів влади за сукупністю індексів і соціологічних даних, показують, що якість виконання функцій не зводиться до обсягу ресурсів і повноважень: вона суттєво залежить від якості інституційного середовища, зокрема від рівня довіри та передбачуваності поведінки суб'єктів влади [2].

На сьогоднішній день спрощені воєнні процедури залишають посадовій особі широкий вибір: кому першочергово надати гуманітарну допомогу, якого підрядника залучити до невідкладного відновлення. Правова норма тут задає межі, але не критерій вибору. Етичний стандарт виконує роль такого критерію, і

саме він робить рішення пояснюваним для громади. Показово, що Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки серед засадничих напрямів визначає оптимізацію функцій держави та місцевого самоврядування, усунення дублювання повноважень, цифрову трансформацію їх реалізації, прозорість діяльності та відкриття даних [3]. Ці напрями є, по суті, інструментами зменшення непрозорої дискреції.

До того ж, в умовах війни громада мобілізує ресурси, які не забезпечені бюджетним фінансуванням: волонтерську працю, приватні пожертви, підтримку бізнесу, донорські програми. Кожен із цих потоків є добровільним і чутливим до репутації органу влади. Виявлений факт зловживання під час розподілу допомоги здатен зупинити надходження, які за обсягом перевищують вартість самого зловживання. Таким чином, етична поведінка публічних службовців перетворюється на економічно значущий чинник ресурсної бази громади.

Звідси випливає, що дефіцит кваліфікованих кадрів у громадах поглибився через мобілізацію, вимушену міграцію та вигорання персоналу. Середовище, у якому діють зрозумілі правила поведінки, захист викривачів і передбачувані критерії оцінювання, знижує рівень конфліктності та плинності кадрів. Натомість вибіркове застосування правил демотивує сумлінних працівників швидше, ніж брак матеріальних стимулів.

Як наслідок, практична реалізація етичних стандартів на рівні громад стикається з низкою обмежень. Перше – формалізм: правила етичної поведінки нерідко затверджуються як документ «для перевірки», без навчання, роз'яснення та розгляду реальних кейсів. Друге – інституційна слабкість превентивної інфраструктури: у малих громадах уповноважений з питань запобігання та виявлення корупції часто поєднує цю функцію з основною посадою, що фактично унеможливлює незалежну оцінку. Третє – специфіка малої громади, де щільні родинні, сусідські та господарські зв'язки роблять потенційний конфлікт інтересів радше правилом, ніж винятком, а отже, ключовим стає не заборона, а процедура своєчасного врегулювання. Саме на подолання таких прогалин орієнтована Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки, яка переводить стратегічні положення у конкретні заходи щодо розбудови доброчесності [4].

З огляду на це, доцільними видаються такі напрями роботи на рівні територіальної громади: ухвалення локальних правил етичної поведінки з переліком типових ситуацій воєнного часу та алгоритмів дій; запровадження регулярного, а не разового етичного навчання посадових осіб місцевого самоврядування із розбором анонімізованих кейсів; забезпечення реальної, а не номінальної функції уповноваженої особи з питань запобігання корупції; публічність рішень щодо розподілу гуманітарних ресурсів у межах, дозволених вимогами безпеки; дієвий механізм захисту викривачів, довіра до якого є передумовою його використання.

Таким чином, етичні стандарти публічної служби в умовах воєнного стану виконують функцію, яку не здатна виконати формальна процедура: вони структурують розширену дискрецію посадових осіб там, де право свідомо залишає простір вибору. Внаслідок юридизації доброчесності етичні вимоги

набули правових наслідків, а тому їх дотримання є вимірюваним індикатором, а не декларацією.

У зв'язку з цим, інституційна спроможність територіальної громади залежить не лише від ресурсів і повноважень, а й від довіри, яка в умовах війни безпосередньо конвертується у волонтерську, донорську та бізнесову підтримку, тобто у додаткові ресурси. Основною проблемою залишається розрив між нормативним закріпленням етичних стандартів і їх практичним застосуванням на місцевому рівні, який долається не ухваленням нових документів, а систематичним навчанням, спроможною превентивною інфраструктурою та прозорістю рішень.

Перелік використаних джерел

1. Корчак Н. Доброчесність як інструмент розвитку правосвідомості публічних службовців в умовах реформування державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 4. С. 82–88. DOI: https://doi.org/10.15421/152356.

2. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло : монографія / кол. авт. ; кер. авт. кол. і наук. ред. Г. Зеленько. Київ : ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. 480 с. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Instytutsijna-spromozhnist-derzhavy.pdf (дата звернення: 20.08.2026).

3. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки : Закон України від 20.06.2022 № 2322-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20 (дата звернення: 20.08.2026).

4. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 04.03.2023 № 220. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-п (дата звернення: 20.08.2026).

УДК 352:355.1(477)

Івченко Максим Романович
майор, викладач кафедри тактичної підготовки
Національна академія Національної гвардії України
(Україна)

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування місцевої влади. Територіальні громади одночасно виконують звичні для мирного часу завдання, забезпечують надання базових послуг, підтримують критичну інфраструктуру, працюють з внутрішньо переміщеними особами та реагують на безпекові ризики. У цих умовах стійкість громади залежить не тільки від наявних ресурсів, а й від здатності різних суб'єктів публічної влади швидко узгоджувати рішення. Особливого значення набуває взаємодія органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій, оскільки саме на місцевому рівні значна частина кризових рішень безпосередньо впливає на життєдіяльність населення.

Правове поле такої взаємодії є складним. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає місцеве самоврядування як гарантоване державою право і реальну здатність територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення [1]. Водночас Закон України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає можливість утворення військових адміністрацій як тимчасових державних органів для забезпечення дії законів, здійснення заходів правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки, захисту критичної інфраструктури та прав громадян [2]. Таким чином, у період війни на місцевому рівні поєднуються два управлінські контури, які мають різну правову природу, але працюють щодо однієї території та її населення.

При цьому утворення військової адміністрації населеного пункту не слід ототожнювати з автоматичним припиненням усієї системи місцевого самоврядування. Чинне законодавство передбачає різні режими реалізації повноважень залежно від конкретної ситуації. Повна передача начальнику військової адміністрації повноважень відповідної ради, її виконавчого комітету та голови здійснюється на підставі окремого рішення Верховної Ради України за поданням Президента України [2]. Це створює потребу в чіткому розумінні меж компетенції, процедур обміну інформацією та відповідальності сторін. За відсутності такого розуміння виникають ризики дублювання управлінських дій, затримки рішень або, навпаки, появи сфер, за які фактично не бере відповідальності жоден із суб'єктів.

Проблема має безпосередній зв'язок із ширшим поняттям національної стійкості. Концепція забезпечення національної системи стійкості визначає

необхідність узгодженого функціонування органів державної влади й органів місцевого самоврядування, чіткого розподілу повноважень та формування планів спільних дій під час запобігання, реагування і подолання наслідків кризових ситуацій [3]. Досвід повномасштабної війни показав, що територіальна громада є не лише адміністративною одиницею, а й середовищем, у якому концентруються ресурси, горизонтальні зв'язки, волонтерські ініціативи та локальна інформація. У доповіді Національного інституту стратегічних досліджень місцеве самоврядування розглядається як важливий чинник стійкості тилу, а взаємодія громад із військовими адміністраціями виділяється серед ключових питань функціонування територій в умовах воєнного стану [4].

На наш погляд, ефективну взаємодію доцільно будувати не лише через формальний обмін листами або погодження окремих документів. Пропонується розглядати її як постійний координаційний контур, що охоплює спільне оцінювання ризиків, розподіл управлінських завдань, оперативний обмін перевіреною інформацією, узгодження ресурсів та контроль виконання прийнятих рішень. Такий контур не повинен створювати ще один орган управління. Його завдання полягає у тому, щоб заздалегідь визначити, хто ініціює рішення за певного типу загрози, хто надає інформацію, хто забезпечує ресурс, а хто відповідає за доведення рішення до виконавців і населення. За такого підходу взаємодія переходить від ситуативної до процедурно визначеної.

Практична цінність такого підходу особливо помітна у питаннях безперервності життєво важливих функцій громади. Під час кризової ситуації час витрачається не лише на саме рішення, а й на з'ясування компетенції, пошук контактної особи, повторне збирання інформації та погодження ресурсів. Попередньо встановлені протоколи взаємодії дають змогу скоротити цю частину управлінського циклу. Водночас вони мають бути диференційованими залежно від безпекового стану території, адже потреби тилової, прифронтової та деокупованої громади суттєво відрізняються. У науковій літературі також наголошується на необхідності диференційованої моделі співіснування військових адміністрацій та інститутів місцевого самоврядування і на потребі чіткішого розмежування їхніх повноважень [5; 6].

Окремою умовою стійкості залишається збереження довіри населення до місцевої влади. Навіть за потреби централізації окремих рішень воєнного часу громада має розуміти, який орган відповідає за конкретне питання і з яких причин приймається те чи інше рішення. Тому координація повинна включати не лише внутрішню взаємодію між органами влади, а й узгоджену публічну комунікацію в межах, допустимих вимогами безпеки. Суперечливі повідомлення, відсутність зрозумілого розподілу відповідальності або тривала інформаційна пауза послаблюють керованість навіть тоді, коли формально необхідні рішення вже прийняті.

Суттєвим елементом взаємодії є інституційна пам'ять. У кризових умовах персональний склад органів влади може змінюватися, а частина функцій тимчасово передаватися іншим структурам. Якщо порядок дій тримається лише на особистих домовленостях керівників, після кадрової зміни система втрачає накопичений досвід. Тому локальні протоколи мають фіксувати алгоритм

передачі інформації, строки реагування, порядок підтвердження рішень і правила передачі справ. Це важливо і для майбутнього повернення від кризового режиму до звичайної моделі місцевого самоврядування без втрати керованості та незавершених управлінських рішень.

Отже, взаємодія органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій доцільно розглядати як один із практичних механізмів забезпечення стійкості територіальної громади. Її ефективність визначається не кількістю спільних нарад, а здатністю забезпечити безперервність управління, швидке проходження достовірної інформації, зрозумілий розподіл компетенції та раціональне використання ресурсів. Запропонований координаційний контур може бути використаний як основа для локальних протоколів взаємодії з урахуванням правового статусу конкретної території та рівня безпекових ризиків. У перспективі це дозволить не тільки підвищити якість управління під час воєнного стану, а й створити більш керовану модель переходу від кризового реагування до відновлення та повноцінного функціонування місцевого самоврядування.

Перелік використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР, чинна редакція. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 11.09.2026).

2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII, чинна редакція. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19 (дата звернення: 11.09.2026).

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021 (дата звернення: 11.09.2026).

4. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін. ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02.

5. Борденюк В. І. Військові адміністрації в механізмі забезпечення стійкості публічного управління в умовах воєнного стану. Нове українське право. 2026. № 2. DOI: https://doi.org/10.51989/NUL.2026.2.19.

6. Павчук І. С. Адміністративні повноваження військових адміністрацій та органів місцевого самоврядування у період воєнного стану. Академічні візії. 2025. № 44. URL: https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/2163 (дата звернення: 11.09.2026).

УДК 37.014.5(73+510)

Го ІМІНЬ
аспірант
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
(Україна)

науковий керівник: ***Галина ЗАВОРІТНЯ***
доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
(Україна)

ОСВІТНЯ ПОЛІТИКА США ТА КИТАЮ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

В умовах формування економіки знань та загострення глобальної технологічної конкуренції освіта трансформується із традиційної сфери соціальної політики у стратегічний ресурс державного розвитку. Якість людського капіталу, здатність генерувати інновації, забезпечувати технологічне оновлення та відтворювати науковий потенціал дедалі більше визначають позиції держав у світовій економіці. Показовими у цьому контексті є США та Китай, які репрезентують відмінні моделі освітньої політики, проте однаково розглядають освіту як один із ключових чинників довгострокової конкурентоспроможності.

Американська модель характеризується високим рівнем децентралізації. Основні повноваження щодо організації освіти належать штатам і місцевим органам, тоді як федеральний рівень забезпечує нормативне рамкування, фінансову підтримку окремих напрямів, захист рівного доступу до освіти та формування загальнонаціональних пріоритетів. Показово, що місія U.S. Department of Education безпосередньо пов’язує освіту з підготовкою здобувачів до глобальної конкурентоспроможності [1].

Важливим нормативним актом у цій системі є Every Student Succeeds Act (ESSA) 2015 р. Закон зберіг федеральні вимоги щодо прозорості результатів та оцінювання освітніх досягнень, водночас розширивши можливості штатів самостійно визначати механізми забезпечення якості освіти [2]. У цьому проявляється одна з базових характеристик американської освітньої політики: загальнонаціональні стратегічні орієнтири реалізуються через інституційно децентралізовану систему.

Стратегічний характер освітньої політики США простежується й у U.S. Department of Education Strategic Plan for Fiscal Years 2022-2026, у якому акцентовано на освітній рівності, академічних результатах, підтримці педагогічних кадрів, доступності вищої освіти та інституційній спроможності системи [3]. Водночас особливого значення набуває розвиток STEM-освіти, оскільки підготовка фахівців у галузях науки, технологій, інженерії та математики безпосередньо пов’язується з кадровим забезпеченням інноваційної економіки.

Китайська модель ґрунтується на іншій управлінській логіці. Для неї характерні стратегічна централізація, довгострокове планування та інтеграція освітньої політики із загальними цілями соціально-економічного і технологічного розвитку держави.

Важливим програмним документом став China's Education Modernization 2035, який визначив довгострокову траєкторію модернізації освіти, включаючи підвищення якості вищої та професійної освіти, розвиток системи безперервного навчання, модернізацію освітнього управління та зміцнення кадрового потенціалу [4]. Освіта в цій моделі виступає не автономним сектором державної політики, а складовою комплексної стратегії модернізації країни.

Подальша інституціоналізація такого підходу відбулася із прийняттям Outline for Building a Leading Country in Education (2024-2035). Документ передбачає посилення взаємозв'язку освіти, науки й технологій, розвиток інноваційних талантів, цифровізацію освіти, підвищення якості університетів та міжнародної конкурентоспроможності китайської освітньої системи. Стратегічним горизонтом визначено 2035 р., до якого Китай планує сформувати потужну державу у сфері освіти [5].

Отже, принципова відмінність між США та Китаєм полягає не стільки у стратегічних цілях, скільки в механізмах їх досягнення. Американська модель тяжіє до децентралізованої координації, автономії та конкуренції освітніх інституцій, тоді як китайська – до централізованого стратегічного програмування та узгодження освітнього розвитку із загальнодержавними пріоритетами.

Водночас спостерігається функціональне зближення двох моделей. І США, і Китай посилюють зв'язок освіти з наукою, інноваціями, цифровізацією та потребами високотехнологічних секторів. Університет за таких умов перестає бути виключно інституцією передачі знань і набуває функцій центру формування людського капіталу, проведення досліджень, створення технологій та включення держави у глобальні академічні й інноваційні мережі.

Особливо масштабною є трансформація китайської системи. За даними UNESCO Global Education Monitoring Report, розширення доступу до вищої освіти в Китаї протягом останніх десятиліть суттєво збільшило кадрову базу економіки знань [6].

Для державної політики зазначене свідчить про перехід від кількісного нарощування освітньої інфраструктури до забезпечення її здатності продукувати компетентності, дослідження та інновації.

Глобальна освітня конкуренція водночас формує нові управлінські виклики. Для США актуальним залишається забезпечення узгодженості стратегічних пріоритетів за умов значної автономії штатів та освітніх установ. Для Китаю важливим є забезпечення балансу між централізованим стратегічним управлінням та інституційною гнучкістю, необхідною для інноваційного розвитку.

Таким чином, досвід США та Китаю засвідчує зміну місця освіти у системі державної політики. Освітня конкурентоспроможність дедалі більше визначається не кількістю закладів чи масштабом фінансування як такими, а спроможністю держави сформувати стійкий взаємозв'язок між освітою, людським капіталом, наукою, технологіями та економічним розвитком. За різних моделей публічного

управління обидві держави фактично розглядають освіту як елемент стратегічної інфраструктури, від ефективності якого залежить їхня позиція у глобальній конкуренції.

Перелік використаних джерел

1. Mission of the U.S. Department of Education. U.S. Department of Education. URL: https://www.ed.gov/about/ed-overview/mission-of-the-us-department-of-education

2. Every Student Succeeds Act (ESSA). U.S. Department of Education. URL: https://www.ed.gov/laws-and-policy/laws-preschool-grade-12-education/every-student-succeeds-act-essa

3. Strategic Plan for Fiscal Years 2022-2026. U.S. Department of Education. URL: https://www.ed.gov/about/ed-overview/ed-strategic-plans-and-annual-reports

4. China's Education Modernization 2035 (中国教育现代化 2035). Ministry of Education of the People's Republic of China. URL: https://www.moe.gov.cn/jyb_xwfb/s6052/moe_838/201902/t20190223_370857.html

5. Outline for Building a Leading Country in Education (2024-2035) / 教育强国建设规划纲要（2024-2035 年）. Ministry of Education of the People's Republic of China. URL: https://www.moe.gov.cn/jyb_xxgk/moe_1777/moe_1778/202501/t20250119_1176193.html

6. Global Education Monitoring Report. China. UNESCO. URL: https://www.unesco.org/gem-report/

УДК 35.125

Кіблик Дар'я Володимирівна
доктор філософії в галузі права, доцент,
доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін
факультету підготовки фахівців для підрозділів
превентивної діяльності НПУ
Донецький державний університет внутрішніх справ
(Україна)

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВИМІР

Повномасштабна збройна агресія рф проти України істотно змінила умови функціонування системи публічного управління. Особливого значення в цих умовах набуло місцеве самоврядування, яке опинилося безпосередньо залученим до забезпечення життєдіяльності територіальних громад, організації цивільного захисту населення, підтримки внутрішньо переміщених осіб, функціонування критичної інфраструктури, відновлення пошкоджених об'єктів та забезпечення стійкості територій. Відтак питання інституційної спроможності органів місцевого самоврядування набуває не лише адміністративного, а й безпекового та стратегічного значення.

Відповідно до статті 140 Конституції України місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення, а його здійснення відбувається як безпосередньо громадою, так і через відповідні органи місцевого самоврядування [1]. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» визначає місцеве самоврядування також як гарантоване державою право та реальну здатність територіальної громади самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення [2]. Саме категорія «реальна здатність» є принципово важливою для розуміння інституційної спроможності громад.

У доктринальному розумінні інституційну спроможність доцільно розглядати як здатність органу публічної влади належним чином виконувати покладені на нього функції та повноваження, приймати законні й обґрунтовані рішення, забезпечувати публічні послуги, ефективно використовувати наявні ресурси та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для територіальних громад в умовах війни така спроможність набуває комплексного характеру і включає щонайменше правову, організаційну, кадрову, фінансову, інформаційно-комунікаційну та кризово-управлінську складові.

Європейські стандарти місцевого самоврядування виходять із того, що органи місцевого самоврядування повинні мати достатні повноваження та ресурси для їх реалізації. Європейська хартія місцевого самоврядування закріплює принцип, відповідно до якого основні повноваження місцевого

самоврядування мають визначатися Конституцією або законом, а органи місцевого самоврядування повинні володіти достатніми власними фінансовими ресурсами, якими можуть вільно розпоряджатися в межах своїх повноважень [3]. Україна ратифікувала Хартію у 1997 році, що обумовлює необхідність врахування її положень при розвитку національної системи місцевого самоврядування.

В умовах воєнного стану реалізація зазначених принципів ускладнюється необхідністю забезпечення балансу між автономією місцевого самоврядування та централізованими механізмами реагування на воєнні загрози. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» передбачає особливості функціонування органів місцевого самоврядування та можливість створення військових адміністрацій. При цьому законодавець намагається забезпечити безперервність управління та можливість оперативного прийняття рішень у ситуаціях, коли звичайний механізм роботи представницьких органів є ускладненим [4].

Водночас практика функціонування громад у період воєнного стану засвідчила, що формальної наявності повноважень недостатньо. Спроможність органу місцевого самоврядування залежить від його здатності реалізувати ці повноваження в умовах обмежених ресурсів, постійної загрози обстрілів, переміщення населення, пошкодження інфраструктури, дефіциту кадрів та необхідності оперативного реагування на кризові ситуації.

Показовим у цьому контексті є оновлення нормативного регулювання безперервності діяльності місцевого самоврядування. У жовтні 2025 року Верховна Рада України прийняла постанову № 4621-IX «Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах збройної агресії російської федерації» [5]. Сам факт появи такого нормативного акта свідчить про те, що питання інституційної стійкості місцевих рад перетворилося на окрему складову державної політики.

Особливої уваги потребує проблема взаємодії органів місцевого самоврядування з військовими адміністраціями. В умовах воєнного стану така взаємодія має забезпечувати оперативність управлінських рішень, проте водночас не повинна призводити до необґрунтованого звуження ролі територіальних громад та їх представницьких органів. У цьому контексті актуальним є пошук оптимальної моделі розподілу повноважень, за якої військові адміністрації виконують передусім завдання, пов’язані із забезпеченням оборони, безпеки та кризового реагування, тоді як органи місцевого самоврядування максимально зберігають свою роль у вирішенні питань місцевого значення.

Проблематика безперервності діяльності місцевих рад залишається актуальною і у 2026 році. Зокрема, у Верховній Раді розглядалися законодавчі ініціативи щодо забезпечення повноважності місцевих рад в умовах воєнного стану [6]. Це демонструє, що чинна модель потребує подальшого нормативного вдосконалення, особливо щодо ситуацій, коли місцева рада через об’єктивні обставини втрачає можливість повноцінно здійснювати свої повноваження.

Іншим важливим елементом інституційної спроможності є фінансова самостійність територіальних громад. У мирний період фінансова спроможність

переважно розглядалася крізь призму достатності доходів місцевих бюджетів для забезпечення базових публічних послуг та реалізації місцевих програм. В умовах війни до цих завдань додаються витрати на цивільний захист, підтримку критичної інфраструктури, укриття, евакуацію, ліквідацію наслідків обстрілів, допомогу внутрішньо переміщеним особам та підготовку до відновлення.

Отже, фінансову спроможність громади в умовах воєнного стану доцільно оцінювати не лише за обсягом доходів місцевого бюджету, а й за можливістю оперативно перерозподіляти ресурси відповідно до актуальних ризиків і потреб. При цьому важливим залишається принцип прозорості та підзвітності використання публічних коштів. Особливо це стосується коштів, спрямованих на відновлення пошкодженої інфраструктури.

Масштаб завдань, які постануть перед місцевим самоврядуванням у процесі відновлення, є надзвичайно значним. За даними оновленої Спільної оцінки потреб України у відновленні та реконструкції (RDNA5), оприлюдненої у лютому 2026 року Урядом України, Світовим банком, Європейською Комісією та ООН, прямі збитки від війни станом на кінець 2025 року перевищили 195 млрд доларів США, а потреби у відновленні та реконструкції є ще масштабнішими [7]. Значна частина цих завдань безпосередньо стосуватиметься територіального рівня, а отже вимагатиме від громад високої управлінської, фінансової та кадрової спроможності.

Важливою складовою інституційної спроможності є кадровий потенціал. Війна посилила проблему кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування через мобілізацію працівників, переміщення населення, виїзд фахівців за кордон, загибель або поранення працівників, а також підвищення навантаження на посадових осіб. Тому спроможність громади дедалі більше залежить не тільки від кількості працівників, а від наявності фахівців, здатних працювати з проєктним менеджментом, міжнародною технічною допомогою, цифровими інструментами, відновленням, публічними закупівлями та кризовим управлінням.

Окремого значення набуває міжмуніципальне співробітництво. Воно дає можливість громадам спільно використовувати фінансові, кадрові та матеріальні ресурси для забезпечення публічних послуг та реалізації інфраструктурних проєктів. За даними Ради Європи, станом на 2024 рік близько половини українських муніципалітетів уже мали певний досвід міжмуніципального співробітництва, причому значна частина таких проєктів стосувалася спільного фінансування надання послуг населенню [8]. В умовах воєнного стану цей інструмент може стати одним із механізмів підвищення стійкості невеликих та ресурсно обмежених громад.

Ще одним напрямом посилення інституційної спроможності є розвиток цифрового врядування. Цифрові сервіси дозволяють забезпечувати безперервність комунікації з населенням, доступ до адміністративних послуг, інформування про безпекові заходи, електронну взаємодію органів влади та дистанційну участь громадян у прийнятті рішень. Водночас цифровізація має супроводжуватися належним рівнем кібербезпеки та захисту інформації, оскільки

в умовах війни інформаційні системи органів місцевого самоврядування також можуть бути об'єктами атак.

Не менш важливою є здатність місцевого самоврядування забезпечувати участь громадян у вирішенні питань місцевого значення. Воєнний стан об'єктивно може обмежувати окремі форми громадської участі, однак це не повинно означати повного виключення населення з процесу прийняття рішень. Досвід України демонструє можливість використання адаптованих форм участі громадян, зокрема консультацій, електронної демократії, участі громадськості у стратегічному плануванні та моніторингу відновлення [9].

Таким чином, інституційну спроможність місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану доцільно розглядати як комплексну характеристику, що охоплює: 1) нормативно-правову визначеність повноважень; 2) організаційну здатність забезпечувати безперервність управління; 3) фінансову спроможність; 4) кадровий потенціал; 5) кризову та безпекову готовність; 6) цифрову спроможність; 7) здатність до міжмуніципального та міжсекторального співробітництва; 8) відкритість і підзвітність; 9) спроможність залучати зовнішні ресурси для відновлення.

На нашу думку, подальше зміцнення інституційної спроможності громад потребує переходу від концепції «спроможної громади» як переважно фінансово забезпеченої адміністративної одиниці до концепції «стійкої та адаптивної громади», здатної функціонувати в умовах тривалих криз. Така модель має передбачати обов'язкове планування безперервності роботи органів місцевого самоврядування, резервування критичних управлінських функцій, підготовку кадрового резерву, цифрові альтернативи надання послуг, кризові протоколи взаємодії з військовими адміністраціями та системне планування відновлення.

Важливо також забезпечити чітке нормативне розмежування компетенції органів місцевого самоврядування і військових адміністрацій. Надзвичайний характер воєнного стану обумовлює необхідність тимчасових обмежень, проте такі обмеження мають бути законними, пропорційними та обґрунтованими конкретними безпековими потребами. В іншому разі виникає ризик інституційного послаблення місцевого самоврядування, що суперечило б загальній логіці децентралізаційної реформи та європейським стандартам місцевої демократії.

Отже, війна стала своєрідним тестом на реальну, а не декларативну спроможність місцевого самоврядування України. Громади, які змогли забезпечити безперервність управління, мобілізувати власні та зовнішні ресурси, організувати взаємодію з державними органами, підтримати населення та одночасно розпочати планування відновлення, продемонстрували значний рівень інституційної стійкості. Подальше вдосконалення цієї системи має бути спрямоване на формування такого місцевого самоврядування, яке не лише здатне функціонувати в умовах війни, а й спроможне стати одним із ключових інституційних механізмів повоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

Список використаних джерел:

1. Конституція України : Конституція України; Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80.

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-%D0%B2%D1%80

3. Європейська хартія місцевого самоврядування : Хартія Ради Європи від 15.10.1985. URL: Council of Europe — European Charter of Local Self-Government

4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19.

5. Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах збройної агресії російської федерації : Постанова Верховної Ради України від 08.10.2025 № 4621-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4621-20

6. Забезпечення повноважності місцевих рад в умовах воєнного стану: Комітет з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування підтримав законопроєкт № 14405 // Комітет Верховної Ради України з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування. 19.03.2026. URL: https://komsamovr.rada.gov.ua/news/main_news/86391.html

7. Ukraine – Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025 / World Bank Group, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. 2026. URL: World Bank - Ukraine - Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5)

8. Inter-municipal co-operation under martial law in Ukraine: taking stock of existing practices and ways forward / Council of Europe Office in Ukraine. 2024. URL: Council of Europe Office in Ukraine

9. Strengthening Ukraine's resilience through participatory democracy: conclusions of the Council of Europe project on civic participation / Council of Europe Office in Ukraine. 2024. URL: Council of Europe Office in Ukraine.

УДК 352.07

Ковальов Арсеній Юрійович
доктор філософії з економіки, асистент
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Управлінську спроможність органів місцевого самоврядування доцільно розглядати з позиції фактичної можливості громади реалізовувати визначені законодавством повноваження, забезпечувати функціонування місцевого господарства та реагувати на зміни, які безпосередньо впливають на життєдіяльність території. Її зміст формується під впливом кадрового потенціалу, фінансових ресурсів, організації управлінських процесів, матеріально-технічного забезпечення, доступу до інформації та характеру взаємодії з іншими суб'єктами публічної влади. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» закріплює значний перелік власних і делегованих повноважень місцевих рад та їх виконавчих органів, тому практична реалізація місцевого самоврядування безпосередньо пов'язана з наявними можливостями конкретної громади [1]. Станом на 2026 рік закон залишається чинним і продовжує визначати правові засади діяльності місцевого самоврядування в Україні.

Після запровадження воєнного стану умови реалізації місцевих повноважень помітно змінилися. До питань бюджету, комунального господарства, соціального захисту, освіти та місцевої інфраструктури додалися завдання, пов'язані з цивільним захистом, евакуацією населення, розміщенням внутрішньо переміщених осіб, відновленням пошкоджених об'єктів, забезпеченням резервного живлення та підтриманням роботи установ за перебоїв у постачанні ресурсів. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає особливості функціонування органів державної влади і місцевого самоврядування в цей період, у тому числі порядок утворення та діяльності військових адміністрацій [2].

Виходячи з цього, управлінська спроможність громади за воєнних умов значною мірою характеризується здатністю підтримувати виконання основних функцій за зміни кадрової, безпекової та ресурсної ситуації. Подібна характеристика охоплює вже сформовані можливості органу місцевого самоврядування та його здатність перебудовувати внутрішню роботу відповідно до нових завдань.

Насамперед необхідно звернути увагу на кадрову складову. Обсяг завдань, які сьогодні виконують працівники органів місцевого самоврядування, вимагає знань у сфері бюджетного управління, цивільного захисту, проєктної діяльності, цифрових технологій, роботи з міжнародною допомогою та організації комунікації з населенням. Одночасно частина громад зіткнулася з переміщенням

працівників, кадровими втратами та необхідністю перерозподілу функцій усередині виконавчих органів. OECD у дослідженні системи публічного управління України за 2026 рік серед напрямів її подальшого розвитку розглядає професійну підготовку публічних службовців, визначення необхідних компетентностей і узгодження кадрової політики з новими управлінськими потребами [3].

На рівень спроможності впливає і те, яким чином організована внутрішня робота місцевої влади. За звичайних умов недоліки в документообігу, обміні інформацією або розподілі відповідальності можуть тривалий час залишатися малопомітними. Воєнний період значно скорочує час, протягом якого необхідно отримати інформацію, погодити рішення та забезпечити його виконання. Тому електронний документообіг, актуальні реєстри, резервне збереження даних, визначення відповідальних працівників та порядок взаємозаміни набувають прикладного управлінського значення. Для громад, що працюють поблизу районів бойових дій, до цих питань додається можливість продовжувати роботу за евакуації персоналу або пошкодження адміністративних приміщень.

Окремим елементом формування спроможності є фінансове забезпечення. Структура місцевих видатків в умовах війни змінюється відповідно до безпекової ситуації та стану інфраструктури конкретної території. Громади спрямовують ресурси на облаштування укриттів, резервні джерела енергопостачання, відновлення пошкоджених об’єктів, підтримку соціальних установ та інші потреби, які виникають упродовж короткого періоду. За обмеженого обсягу коштів зростає роль обґрунтування черговості видатків і підготовки проєктів для залучення зовнішнього фінансування.

З цього погляду управлінська спроможність пов’язана також з якістю планування. OECD у Public Governance Review of Ukraine звертає увагу на потребу посилення стратегічного планування та координації під час відновлення, оскільки значна кількість завдань і учасників потребує узгодження державних, регіональних та місцевих рішень [3]. Аналіз, проведений організацією, охоплює дані до березня 2026 року та розглядає інституційну стійкість, планування відновлення, участь громадян і розвиток публічної служби як взаємопов’язані напрями вдосконалення публічного управління.

Важливою обставиною є різний характер управлінського навантаження на громади. Для територій, розташованих поблизу зони бойових дій, значну частину роботи становлять безпекові заходи, евакуація, підтримання комунальних послуг та збереження адміністративної присутності. Тилові громади приймають значну кількість переміщеного населення, що впливає на навантаження на заклади освіти, охорони здоров’я, соціальні служби, житловий фонд та місцевий транспорт. На деокупованих територіях управлінська робота пов’язана з оцінюванням пошкоджень, відновленням документації, поверненням публічних послуг та підготовкою інвестиційних проєктів. Через це оцінювання спроможності потребує врахування функціонального навантаження, яке фактично несе конкретний орган місцевого самоврядування.

До складових управлінської спроможності слід віднести взаємодію між рівнями влади. У період воєнного стану місцеві органи постійно працюють з

обласними та районними військовими адміністраціями, центральними органами виконавчої влади, службами цивільного захисту, міжнародними організаціями та громадським сектором. У проєкті Ради Європи, який реалізується в Україні протягом 2025–2026 років, посилення взаємодії між рівнями влади та розвиток інституційних можливостей місцевих і регіональних органів визначені серед напрямів підтримки відновлення й стійкості територій [4].

Не менш помітною залишається інформаційна складова управління. Наявність достовірних відомостей щодо чисельності населення, переміщених осіб, стану комунального майна, пошкоджень інфраструктури, бюджетних ресурсів та потреб соціальної сфери впливає на обґрунтованість місцевих рішень. При цьому цифрові системи поступово стають робочим середовищем органів місцевого самоврядування, у якому здійснюється документообіг, ведуться реєстри, готуються проєкти та організовується взаємодія з населенням.

Ураховуючи наведене, формування управлінської спроможності органів місцевого самоврядування доцільно пов’язувати з реальним станом кадрового, фінансового, організаційного та інформаційного забезпечення кожної громади. Вважаємо, що оцінювання спроможності повинно враховувати безпекову ситуацію, фактичне навантаження на виконавчі органи, стан місцевої інфраструктури, можливість залучення зовнішнього фінансування та налагодженість взаємодії з іншими рівнями влади. Отримані результати можуть використовуватися для визначення тих управлінських функцій, які потребують посилення протягом воєнного періоду та під час подальшого відновлення територій.

Перелік використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/280/97-вр.

2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19.

3. OECD. *Public Governance Review of Ukraine*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2026. 257 p. DOI: 10.1787/7810f059-en.

4. Council of Europe. *Strengthening multilevel governance and local democracy to support Ukraine's recovery*. Council of Europe Office in Ukraine, 2025–2026.

УДК 336.14:352.073:004

Колісник Павло Дмитрович
студент групи ФБСс-24-1

Максимюк Мирослав Михайлович
к.е.н.
Університет Короля Данила (Івано-Франківськ, Україна)

РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ САМОДОСТАТНОСТІ ТА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ГРОМАД

Фінансова самодостатність громади традиційно визначається спроможністю формувати власні доходи, достатні для виконання делегованих і власних повноважень без надмірної залежності від державних трансфертів [1]. В умовах воєнного стану ця спроможність зазнала подвійного удару: з одного боку – скорочення бази оподаткування через переміщення бізнесів, руйнування інфраструктури та вимушену міграцію платників податків, з іншого – зростання видаткових потреб, пов'язаних з обороною, гуманітарною допомогою та відновленням. Саме в цих умовах фінансові технології (фінтех) – цифрові платформи, сервіси й інструменти, що автоматизують облік, розподіл і контроль руху бюджетних та позабюджетних коштів, – виконують компенсаційну та стабілізаційну функцію для місцевих фінансів.

Матеріальну основу фінансової самодостатності територіальної громади становлять фінансові ресурси – як ті, що вже перебувають у її розпорядженні, так і ті, що можуть бути потенційно залучені додатково. Це необхідно для належного виконання функцій і завдань місцевого самоврядування та максимально повного задоволення потреб мешканців громади через надання суспільних послуг. До структури фінансових ресурсів громади належать:

1) доходи місцевих бюджетів;
2) доходи домогосподарств і суб'єктів господарювання, що діють на території громади;
3) кредитні кошти;
4) залучені ресурси у формі грантів, запозичень, благодійних внесків і пожертвувань;
5) фінансові резерви [1].

Дієвість фінтех-інструментів для громад найкраще ілюструють два напрями цифровізації, що набули масштабу саме у воєнний та повоєнний період.

По-перше, цифрова державна програма «єВідновлення» стала одним із ключових інструментів реалізації політики повоєнного відновлення, забезпечуючи прозорий і оперативний механізм компенсації громадянам за пошкоджене чи знищене житло [2]. Масштаб програми демонструє її статистика: станом на вересень 2026 року компенсації в межах програми отримали понад 260 тисяч родин на загальну суму 145,1 млрд гривень, а загальна кількість поданих заяв за три роки дії програми перевищила 250 тисяч [3]. Такі обсяги виплат

неможливо було б адмініструвати без цифрової платформи, що автоматично перевіряє заяви, формує реєстри отримувачів і контролює цільове використання коштів – і саме це знижує бюрократичне навантаження та корупційні ризики, підвищуючи довіру населення до державних інституцій.

По-друге, система електронних публічних закупівель ProZorro, поширена і на рівень територіальних громад, демонструє інший бік фінтех-впливу – не на видаткову, а на ресурсоощадну складову місцевих фінансів. Дослідники публічних закупівель на місцевому рівні відзначають, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів органів місцевого самоврядування впровадження прозорих закупівельних процедур дозволяє не лише оптимізувати видатки, а й підвищувати якість надання послуг населенню за рахунок конкуренції серед постачальників [4]. Це узгоджується і з висновками щодо вдосконалення інформаційного забезпечення закупівельних процедур, зокрема формування річних планів закупівель у системі ProZorro [5]. Для громад це означає пряму економію бюджетних коштів, які можуть бути перерозподілені на пріоритетні потреби відновлення.

Для територіальних громад використання фінансово-технологічних інструментів створює додаткові можливості для залучення інвестицій, грантового та кредитного фінансування, що безпосередньо впливає на їхню фінансову самодостатність. Водночас цифровізація фінансових процесів сприяє зміцненню інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, адже надає їм сучасні інструменти для планування, обліку та звітності. Таким чином, на прикладах компенсаційних (єВідновлення) та закупівельних (ProZorro) цифрових рішень видно, що розвиток фінансових технологій виступає не лише засобом підвищення ефективності відновлювальних процесів, а й стратегічним чинником сталого розвитку громад в умовах повоєнної відбудови.

Перелік використаних джерел

1. Кириленко О. Фінансова самодостатність територіальних громад: сутність та умови забезпечення. Науковий журнал «Світ фінансів». 2022. № 4(73). С. 68-80. URL: https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1559

2. Відновлення. Грошова допомога від держави. Дія. 2023 р. URL: https://erecovery.diia.gov.ua/

3. Компенсації в межах «єВідновлення» отримали понад 260 000 родин. Укрінформ. 10 вересня 2026 р. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/4162722-kompensacii-v-mezah-evidnovlenna-otrimali-ponad-260-000-rodin.html

4. Захарова Л. О. Процедура публічної закупівлі як інструмент ефективного управління місцевими фінансами / наук. кер. Дика О. С. Державний університет «Житомирська політехніка», 2026. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2026/01/76.pdf

5. Жук А. Удосконалення інформаційного забезпечення публічних закупівель в Україні. Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві. № 1(31), 2018. DOI: 10.18371/2221-755x1(31)2018141513

УДК 005.6

Комаровський Володимир Іванович
аспірант кафедри менеджменту організацій
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРИЙНЯТНОГО РІВНЯ БЕЗПЕКИ ХАРЧОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК ІННОВАЦІЙНА ОСНОВА РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ

Глобалізація продовольчих ринків посилює вимоги до якості та безпечності харчової продукції, оскільки одна партія сировини або готового продукту може проходити через значну кількість постачальників, виробничих майданчиків і каналів збуту. Формальне виконання процедур контролю не гарантує стабільного результату, якщо працівники не усвідомлюють значення безпечності та сприймають вимоги як зовнішній адміністративний тиск. Тому важливою інноваційною основою розвитку системи управління якістю постає культура безпечності харчової продукції. Вона охоплює спільні цінності, переконання, звички та моделі поведінки, які визначають щоденні рішення персоналу. Комісійний регламент ЄС 2021/382 закріпив вимоги щодо формування і підтримання належної культури безпечності на підприємствах харчового ланцюга [1]. Такий підхід змінює позицію керівництва. Контроль якості вже не обмежується роботою спеціалізованого підрозділу, а повинен бути включений у виробничі рішення, навчання, мотивацію та внутрішні комунікації. Працівник повинен розуміти, чому певна дія є критичною, які наслідки має відхилення та кому слід повідомити про ризик. Разом із цим керівництво повинно демонструвати пріоритет безпечності власними рішеннями, зокрема не допускати скорочення необхідних процедур заради швидкості або обсягу виробництва.

Інноваційний розвиток безпечності доцільно здійснювати через поєднання поведінкових, організаційних та інформаційних інструментів. Поведінкова складова передбачає спостереження за критичними діями, короткі бесіди після зміни, аналіз причин помилок і позитивне підкріплення належної практики. Організаційна складова охоплює чіткий розподіл відповідальності, доступність керівників, захищений канал повідомлення про небезпеку та включення показників безпечності до оцінювання роботи. Інформаційна складова повинна забезпечувати швидке передавання відомостей про невідповідності, результати лабораторних досліджень, рекламації та зміни вимог. GFSI у 2-й редакції позиційного документа 2026 р. пов’язує ефект безпечності зі спільними цінностями, поведінкою, усвідомленням ризику та організаційним навчанням [2]. Відтак, підприємство повинно створити внутрішнє середовище, у якому повідомлення про потенційну проблему розглядається як внесок у захист споживача, а не як підстава для покарання. Важливим інструментом являються короткі міжфункціональні наради, на яких виробничий персонал, технологи, фахівці з якості та постачання спільно аналізують відхилення. Такий формат

надає можливість бачити системні причини, а не обмежуватися пошуком винного. На нашу думку, інноваційність полягає передусім у зміні управлінської поведінки та швидкості організаційного навчання.

Оцінювання безпечності повинно поєднувати кількісні та якісні показники. До кількісних доцільно віднести частоту невідповідностей, кількість повторних порушень, швидкість повідомлення про ризик, охоплення навчанням, виконання коригувальних дій і кількість пропозицій працівників. Якісне оцінювання може охоплювати опитування, інтерв'ю, спостереження за робочими практиками та аналіз того, як персонал діє при суперечності між продуктивністю і безпечністю. Griffith, Livesey і Clayton розглядають оцінювання безпечності як аналіз управлінських пріоритетів, комунікації, навчання, ресурсного забезпечення та фактичної поведінки [3]. Важливо проводити оцінювання регулярно, оскільки позитивні зміни потребують закріплення, а кадрові ротації або зростання навантаження можуть послаблювати сформовані практики. Результати повинні використовуватися для оновлення навчальних програм, перегляду процедур і коригування системи мотивації. При такого роду умовах розвиток системи управління якістю набуває випереджувального характеру. Підприємство виявляє слабкі сигнали до появи небезпечної продукції, швидше усуває причини відхилень і зміцнює довіру споживачів та міжнародних партнерів. Таким чином, ефект безпечності являється управлінським ресурсом, який поєднує стандарти, поведінку персоналу та інноваційне вдосконалення виробничих процесів.

Перелік використаних джерел

1. Commission Regulation (EU) 2021/382 of 3 March 2021 amending the Annexes to Regulation (EC) No 852/2004 as regards food allergen management, redistribution of food and food safety culture. Official Journal of the European Union. 2021. L 74. P. 3–6. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/382/oj/eng.
2. Global Food Safety Initiative. A Culture of Food Safety: A Position Paper. Version 2.0. Paris: GFSI, 2026. URL: https://mygfsi.com/publications/a-culture-of-food-safety-position-paper-from-the-global-food-safety-initiative/.
3. Griffith C. J., Livesey K. M., Clayton D. The assessment of food safety culture. British Food Journal. 2010. Vol. 112. No. 4. P. 439–456. DOI: 10.1108/00070701011034448.

УДК 352.07(477)

Кравченко Тетяна Анатоліївна
доктор наук з державного управління, професор,
Національний університет «Запорізька політехніка» (Україна)

РЕСУРСНА ІНТЕГРОВАНІСТЬ ЯК ОЗНАКА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СУБ'ЄКТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан і тривале відновлення України істотно змінили ресурсне забезпечення територіальних громад. Власні бюджетні можливості дедалі частіше доповнюються державними трансфертами, донорським фінансуванням, міжнародною технічною допомогою, партнерською, кадровою та експертною підтримкою. Поєднання різних джерел підтримки розширює можливості громади, але водночас ускладнює розмежування її власної управлінської спроможності та результатів, забезпечених зовнішньою підтримкою. Обсяг фінансування, кількість реалізованих проєктів і досягнуті результати характеризують доступні можливості та результативність їх використання, проте не показують, яке місце зовнішня підтримка посідає у власній системі управлінських рішень громади. Саме це розмежування набуває принципового значення для аналізу інституційної суб'єктності.

У попередньому авторському дослідженні ресурсну інтегрованість визначено як одну із шести структурних ознак інституційної суб'єктності територіальної громади. Її зміст пов'язано з поєднанням бюджетних, донорських, кадрових і партнерських ресурсів відповідно до територіальних пріоритетів, визначених громадою; використання ресурсів поза цілісною логікою відновлення не посилює її суб'єктність і може формувати залежність від зовнішніх ініціатив [1, с. 101]. У цьому розумінні ресурсна інтегрованість характеризує не обсяг доступної підтримки, а спосіб її поєднання з власними пріоритетами та управлінськими рішеннями громади. Тому активне залучення фінансування й досягнення окремих результатів ще не розкривають інституційної якості відповідної практики.

Розмежування ресурсної забезпеченості, результативності використання ресурсів і ресурсної інтегрованості дає змогу точніше визначити предмет оцінювання. У дослідженні інституційної спроможності територіальних громад до проєктної діяльності у сфері гуманітарного реагування її рівень пов'язано з ресурсним потенціалом і здатністю до його результативного використання [2, с. 242]. Для оцінювання проєктної спроможності такий підхід є методологічно виправданим. Водночас ці характеристики відповідають на різні питання: ресурсна забезпеченість показує, які ресурси доступні громаді; результативність − що вдалося здійснити завдяки їх використанню; ресурсна інтегрованість − яке місце вони займають у системі власних управлінських рішень громади. Саме останнє положення визначає інституційний вимір аналізу.

Принципове значення має послідовність формування управлінського рішення. Якщо громада спочатку визначає проблему та пріоритет, а вже на цій основі − потребу у фінансуванні, експертизі, кадровій чи партнерській підтримці, залучена підтримка забезпечує реалізацію власної управлінської позиції. У такому разі джерело підтримки не визначає зміст локального пріоритету: громада обирає необхідні їй ресурси, поєднує їх із власними можливостями та використовує відповідно до прийнятих рішень. За такої послідовності зовнішня підтримка не послаблює інституційну суб'єктність громади, а розширює можливості реалізації визначеного нею порядку дій.

Інший зміст має ситуація, коли доступність конкретного фінансування, донорської програми або запропонованої зовні форми підтримки передує визначенню локального пріоритету й починає впливати на його вибір. Тоді громада пристосовує управлінські рішення до доступних умов, а не добирає підтримку відповідно до вже визначеної потреби. Окремий проєкт за таких обставин може бути належно організованим і результативним, однак досягнутий результат не усуває залежності локального порядку денного від зовнішньої пропозиції. Отже, для ресурсної інтегрованості визначальним є не саме залучення підтримки, а збереження за громадою визначального впливу на зміст пріоритетів і рішень, для реалізації яких ця підтримка використовується.

Походження ресурсу саме по собі не визначає його значення для інституційної суб'єктності громади. Донорське фінансування або міжнародна технічна допомога можуть бути органічно включені до реалізації власних рішень громади, тоді як кошти місцевого бюджету можуть використовуватися фрагментарно, без належного зв'язку з визначеними пріоритетами. Тому поділ ресурсів на «власні» та «зовнішні» не є достатнім для оцінювання ресурсної інтегрованості. Значення має спосіб їх поєднання у процесі реалізації рішень громади та збереження локального публічного інтересу як вихідного орієнтира такого використання.

Такий підхід узгоджується із сучасними європейськими орієнтирами підтримки відновлення України. У доповіді Конгресу місцевих і регіональних влад Ради Європи наголошено на місцевому лідерстві, принципі субсидіарності та системному діалозі з місцевою владою, а також на доцільності роботи через наявні адміністративні системи з урахуванням локального контексту [3, с. 21−22]. Зовнішня підтримка сприяє ресурсній інтегрованості громади за умови збереження її визначального впливу на формування пріоритетів і прийняття управлінських рішень.

Ресурсна інтегрованість виявляється в тому, як окреме джерело підтримки включається до системи рішень, через які громада реалізує визначені пріоритети. Навіть результативний проєкт може залишатися відокремленим від інших управлінських процесів, якщо його фінансування або експертний супровід не співвіднесені з програмними, бюджетними та організаційними рішеннями громади. Натомість поєднання різних джерел у межах спільної логіки дає змогу використовувати зовнішню підтримку як складник власної політики, а не як паралельний напрям діяльності. Тому для практичного оцінювання важливо простежити послідовність формування рішення: чи була потреба визначена до

появи конкретної можливості фінансування і чи обиралося джерело підтримки відповідно до вже прийнятих громадою рішень.

Практичне оцінювання ресурсної інтегрованості, відповідно, не може обмежуватися кількістю грантів, обсягами фінансування, числом партнерів або завершених проєктів. Такі показники характеризують ресурсну забезпеченість і результативність діяльності. Інституційний вимір розкривається через зв'язок між проблемою, визначеною громадою як пріоритетною, прийнятими для її розв'язання рішеннями та способом добору і поєднання необхідних ресурсів. У цьому сенсі важливо встановити, чи формує громада потребу в підтримці відповідно до власних рішень, чи, навпаки, наявні можливості підтримки починають визначати зміст цих рішень.

Отже, ресурсна забезпеченість характеризує наявні ресурсні можливості громади, результативність − результати їх використання, тоді як ресурсна інтегрованість розкриває інституційну якість того, як ці ресурси поєднуються з власними пріоритетами та управлінськими рішеннями громади. Науковий результат запропонованого розмежування полягає у визначенні двох принципово різних послідовностей формування управлінського рішення. Якщо пріоритет сформований громадою, він визначає потребу в ресурсі та спосіб його використання, а зовнішня підтримка посилює власну управлінську позицію громади. Якщо ж доступність конкретного джерела підтримки починає впливати на вибір самого пріоритету, локальний порядок денний стає залежним від зовнішніх умов.

Таке розмежування дає змогу відрізнити ресурсну інтегрованість від результативності, досягнутої переважно завдяки зовнішній підтримці. Під час її оцінювання важливо встановити, чи зберігає громада визначальний вплив на формування власних пріоритетів і добір ресурсів для їх реалізації. Включення власних і залучених ресурсів до сформованої громадою системи управлінських рішень дає підстави розглядати ресурсну інтегрованість як ознаку її інституційної суб'єктності.

Перелік використаних джерел

1. Кравченко Т. А. Територіальна громада як суб'єкт відновлення України: інституційна суб'єктність і трансформація місцевого публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. . 2026. № 2. С. 98−104. DOI: 10.32782/1813-3401.2026.2.14.

2. Безверхнюк Т., Ємельянов В., Хаджирадєва С. Інституційна спроможність територіальних громад до проєктної діяльності у сфері гуманітарного реагування. *Публічне управління та регіональний розвиток*. . 2025. № 27. С. 230−255. DOI: 10.34132/pard2025.27.10.

3. Council of Europe. Congress of Local and Regional Authorities. *A Strategic Approach to Supporting the Recovery and Reconstruction of Ukraine at Local and Regional Levels* : Report CG(2026)50-10. Strasbourg : Council of Europe, 2026. 22 p.

УДК 35.07:355.01

Краля Вікторія Григорівна
к.е.н., доцент

Волошин Денис Вікторович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ДБТУ, м.Харків
(Україна)

КООРДИНАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕГІОНАЛЬНОЇ СПРОМОЖНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія проти України кардинально змінила архітектуру публічного управління, поставивши перед державою та територіальними громадами безпрецедентні виклики. В умовах критичних безпекових загроз, руйнування інфраструктури, вимушеного переміщення значних мас населення та дестабілізації локальних економік традиційні вертикально-ієрархічні моделі адміністрування виявилися недостатньо гнучкими. Ключовою умовою збереження керованості державою та забезпечення життєдіяльності територій стала регіональна спроможність — здатність публічної влади на місцевому та регіональному рівнях оперативно мобілізувати ресурси, адаптуватися до екстремальних умов і ефективно задовольняти базові потреби населення. Центральним елементом забезпечення такої спроможності є дієві координаційні механізми, що об'єднують зусилля державних органів, військового командування, органів місцевого самоврядування, волонтерських організацій та міжнародних партнерів.

Трансформація системи публічного управління в умовах правового режиму воєнного стану характеризується перерозподілом управлінських повноважень та введенням спеціальних суб'єктів адміністрування — військових адміністрацій, що обумовило необхідність швидкого налагодження меж компетенцій між органами державної виконавчої влади, військовими структурами та органами місцевого самоврядування [1,3].

Запровадження централізованого безпекового контролю через військові адміністрації супроводжувалося необхідністю збереження засад децентралізації та функціональної автономії громад у цивільних сферах[2,5]. У цьому контексті горизонтальна та вертикальна координація стали основними інструментами запобігання дублюванню функцій, усунення міжінституційних конфліктів і забезпечення синергетичного ефекту в управлінні територіями.

У структурі координаційних механізмів публічної влади в умовах воєнного стану можна виокремити декілька провідних вимірів, кожен з яких забезпечує конкретні аспекти регіональної спроможності. Першим є інституційно-правовий механізм, який визначає нормотворчу базу діяльності в умовах надзвичайних ситуацій, спрощує процедури прийняття рішень, регулює режим оперативного

управління майном, бюджетними коштами та критичною інфраструктурою[2]. Спрощення адміністративних процедур під час війни є необхідним заходом для підвищення швидкості реагування на загрози, проте воно вимагає чітких алгоритмів координації, щоб уникнути свавілля та зберегти принцип підзвітності.

Другим важливим складником є ресурсний та фінансово-економічний механізм координації. Забезпечення регіональної спроможності вимагає перерозподілу бюджетних потоків на користь заходів оборони, цивільного захисту та соціальної підтримки внутрішньо переміщених осіб. Координація на цьому рівні передбачає акумуляцію ресурсів місцевих бюджетів, державного бюджету та міжнародної гуманітарної і фінансової допомоги. Важливу роль відіграють механізми міжбюджетного трансферту та створення спеціальних фондів відновлення, координація використання яких здійснюється за участю обласних і районних військових адміністрацій та місцевих рад.

Третім виміром є комунікаційно-інформаційний механізм, який полягає у створенні єдиного інформаційного простору для прийняття управлінських рішень та інформування населення. Налагодження оперативної та захищеної системи обміну даними між військовими підрозділами, ДСНС, поліцією, медичними закладами та комунальними службами є запорукою успішної ліквідації наслідків ворожих обстрілів, евакуації цивільного населення та відновлення життєзабезпечення громад. Координація інформування громадськості також виступає інструментом протидії дезінформації та елементом підтримання суспільної психологічної стійкості.

Особливе місце в системі координації посідає міжсекторальне партнерство, яке передбачає взаємодію публічної влади з волонтерським рухом, благодійними фондами, бізнесом та міжнародними неурядовими організаціями. В перші місяці війни саме горизонтальні мережі громадянського суспільства підставили плече державі, заповнивши критичні прогалини в матеріально-технічному та гуманітарному забезпеченні. Завдання публічної влади в цьому контексті полягає не в підпорядкуванні цих ініціатив, а в їх фасилітації та координації: створенні логистичних хабів, веденні обліку потреб, забезпеченні прозорого та справедливого розподілу гуманітарної допомоги без зайвої бюрократизації.

Специфіка забезпечення регіональної спроможності суттєво відрізняється залежно від географічного положення та безпекового статусу регіону. Для прифронтових та прикордонних територій координаційні механізми фокусуються на питаннях безпеки, евакуації, оперативного відновлення критичних мереж, підтримки медичної інфраструктури та безперебійного забезпечення населення товарами першої необхідності. Для тилових регіонів пріоритети координації зміщуються в бік релокації підприємств, інтеграції та соціальної адаптації внутрішньо переміщених осіб, розгортання економічного потенціалу для підтримки оборонного сектору та загальнонаціональної економіки[4].

Незважаючи на значні успіхи в адаптації системи публічного управління до вимог війни, функціонування координаційних механізмів виявило низку проблемних аспектів та системних суперечностей. До них належать: періодичне розмивання меж відповідальності між військовими адміністраціями та виборними органами місцевого самоврядування; надмірна централізація окремих рішень, що

сповільнює реакцію на місцях; дефіцит кваліфікованих кадрів у публічному секторі через мобілізаційні процеси та виїзд фахівців; невизначеність довгострокових джерел фінансування регіонального відновлення[1,3].

Для підвищення ефективності координаційних механізмів та зміцнення регіональної спроможності в умовах тривалого воєнного стану необхідно реалізувати комплекс заходів. По-перше, вимагає вдосконалення нормативно-правова база в частині деталізації розподілу повноважень між суб'єктами публічної влади на різних рівнях, особливо в період переходу від активних бойових дій до відновлення. По-друге, необхідно впроваджувати сучасні цифрові інструменти координації, зокрема геоінформаційні системи та аналітичні платформи моніторингу ресурсів і потреб громад. По-третє, доцільно посилити кадровий потенціал шляхом запровадження спеціалізованих навчальних програм з кризового менеджменту для посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців.

Перелік використаних джерел

1. Борщевський В.В., Василиця О.Б., Матвєєв Є.Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2022. № 2 (76). С. 30–35. DOI: https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5

2. Дуліба Є. Особливості організації діяльності місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану. Актуальні проблеми правознавства. 2022. Вип. 4 (32). С. 46–45. DOI:10.35774/app2022.04.046

3. Сірий Ю.М. Актуальні питання діяльності місцевих органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2024. Том 35 (74). № 3. С. 123–127. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2024.3/20

4. Назаров М. С. Лимонько А. О. Огляд державної політики України щодо забезпечення стійкості на рівні регіонів та територіальних громад. Політикус. 2024. Вип. 4. С. 78–82.

5. Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах збройної агресії російської федерації: Постанова Верховної Ради України від 8 жовтня 2025 року No 4621–IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4621-20#Text.

УДК 336.14:352(477)

Кужелєв Михайло Олександрович
д.е.н., професор
Національний університет "Києво-Могилянська академія"
(Україна)

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах активної фази війни рф проти України інституційна спроможність територіальних громад зазнала певних трансформаційних змін. Значною мірою вона визначається їхньою здатністю забезпечувати фінансування базових соціальних послуг, підтримувати функціонування соціальної інфраструктури (а часто відбудовувати) та оперативно відновлювати наслідки збройної агресії. Тому однією з ключових передумов інституційної спроможності територіальних громад є бюджетна стійкість, яку можна розглядати як здатність бюджету певного рівня зберігати достатній рівень доходної бази, а також забезпечувати визначені законодавством видаткові зобов'язання та гнучко реагувати на зовнішні фінансові й військові шоки.

Слід згадати, що правові засади формування, розподілу та використання фінансових ресурсів територіальних громад регламентуються Бюджетним кодексом України. Законодавством визначено, що місцеві бюджети – це фінансова основа діяльності органів місцевого самоврядування, а їхні доходи формуються за рахунок податкових і неподаткових надходжень, доходів від операцій з капіталом та міжбюджетних трансфертів [1]. Водночас реформа бюджетної децентралізації створила об'єктивні умови для зміцнення фінансової бази територіальних громад, що особливо важливо в умовах воєнного стану [2].

Аналіз показників виконання місцевих бюджетів в умовах дії воєнного стану свідчить про їхню достатню адаптивність до тривалого впливу шокових факторів зовнішнього середовища. Так, за даними Міністерства фінансів України, у 2024 році до загального фонду місцевих бюджетів без урахування міжбюджетних трансфертів надійшло близько 451 млрд грн, що на 87,6 млрд грн, або приблизно на 24,1 %, більше порівняно з 2023 роком. Основним джерелом залишався податок на доходи фізичних осіб – 257,5 млрд грн, значними також були надходження єдиного податку – 69,1 млрд грн [3].

Аналогічну динаміку можна побачити і в 2025 році – до загального фонду місцевих бюджетів без урахування трансфертів надійшло 514 млрд грн (+ 63 млрд грн, або 13,9 % у порівнянні з 2024 роком). Найбільшими джерелами були ПДФО – 300,3 млрд грн, єдиний податок – 76,4 млрд грн, плата за землю – 45,3 млрд грн, акцизний податок – 37,1 млрд грн, податок на прибуток підприємств приватного сектору – 20,4 млрд грн та податок на нерухоме майно – 12,7 млрд грн [4].

Слід зазначити, що загальне зростання доходів місцевих бюджетів не означає рівномірного посилення бюджетної стійкості всіх територіальних громад.

Війна загострила давно існуючу проблему асиметрії фіскального простору. Так, у територіальних громадах, розташованих поблизу лінії зіткнення або на територіях, які зазнали окупації чи значних руйнувань внаслідок ракетно-бомбових ударів по цивільному населенню, скорочується податкова база, зменшується чисельність економічно активного населення, знищується соціальна інфраструктура та суттєво зростає потреба у фінансуванні відновлення. З іншого боку, територіальні громади, які стали центрами внутрішнього переміщення працездатного населення та релокації промислових підприємств, отримали додаткові можливості для нарощування власної доходної бази. У таких умовах важливим механізмом підтримання інституційної стійкості територіальних громад залишається система міжбюджетних трансфертів [5; 6].

Отже, бюджетна стійкість є не лише фінансовим параметром територіальної громади, а й важливою складовою її інституційної спроможності. Досвід активної фази війни засвідчує здатність місцевих бюджетів України адаптуватися та зберігати позитивну динаміку власної доходної бази. Водночас суттєва асиметрія фіскального простору, висока роль ПДФО, нерівномірність економічної активності та значні потреби у відновленні зумовлюють необхідність подальшого вдосконалення фінансових механізмів на рівні центральних органів влади.

Перелік використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 17.09.2026)

2. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Видатки місцевих бюджетів на відновлення: тенденції, виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-27

3. Мінфін: за 2024 р. до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 451 млрд грн (на 85,6 млрд грн більше, ніж у 2023 р.) : новина / Міністерство фінансів України. Офіційний вебсайт Міністерства фінансів України. 2025. 8 січ. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_2024_r_do_zagalnogo_fondu_mistsevikh_biudzhetiv_nadiishlo_451_mlrd_grn_na_856_mlrd_bilshe_nizh_u_2023_r-4980 (дата звернення: 17.09.2026).

4. Мінфін: за 2025 рік до загального фонду місцевих бюджетів надійшло 514 млрд грн (+63 млрд грн до 2024 року) : новина / Міністерство фінансів України. Офіційний вебсайт Міністерства фінансів України. 2026. 12 січ. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_za_2025_rik_do_zagalnogo_fondu_mistsevikh_biudzhetiv_nadiishlo_514_mlrd_grn_63_mlrd_grn_do_2024_roku-5541 (дата звернення: 18.09.2026).

5. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В. Міжбюджетні трансферти в Україні в умовах воєнного стану: фіскальна асиметрія та перспективи розвитку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 11. С. 322-336.

6. Реформування податкової системи України: сучасні виклики та орієнтири: монографія / за заг. ред. П.В. Пашка, Л.Л. Тарангул. Київ : Новий друк, 2015. 570 с.

УДК 352.07:351

Ленко Леонід
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
вищої освіти за спеціальністю 281
«Публічне управління та адміністрування»,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький (Україна)

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАГУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ НА ГІБРИДНІ ЗАГРОЗИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Інституційні механізми органів місцевого самоврядування у воєнний час включають комплекс підходів до регулювання суспільних відносин в умовах безпекових викликів. Одним з таких викликів залишається вплив Російської Федерації на українських громадян через активне використання гібридних засобів.

Повноваження на певні дії в безпековій сфері країни чітко регламентовані в таких нормативних актах як Закон України «Про національну безпеку», Закон України «Про оборону України», Закон України «Про правовий режим воєнного стану» та інших [3;4;5]. Варто зауважити, що органи місцевого самоврядування та їх посадові особи не згадані серед суб'єктів сектору безпеки та оборони [1]. Самі ж громадяни та громадянські організації, в рамках визначених законом, можуть брати та беруть участь у забезпеченні безпеки. На місцях, управління ними здійснюють органи самоврядування. Вони залишаються безпосередньою ланкою зв'язку влади з населенням, що унеможливлює їх відокремлення як від загальної архітектури безпеки країни, так і від системи безпеки на місцевому рівні.

Тому, інституційна роль органів місцевого самоврядування де-факто полягає у створенні умов для належного функціонування громади під час воєнного стану, шляхом грамотної взаємодії з військовими адміністраціями, правоохоронними органами, добровольчими формуваннями, громадськими організаціями. Саме ж поняття гібридності значно розширює конвенційні методи протидії агресії в умовах воєнного стану. Його прояви охоплюють інформаційний, психологічний, економічний, соціальний та кібернетичний простори. В таких умовах особливого значення набуває своєчасне інформування мешканців, протидія поширенню дезінформації, підтримання довіри до органів влади, забезпечення доступу до офіційної інформації та залучення громадян до взаємодії з місцевими інституціями.

З огляду на зазначені виклики сучасності, обмежуватися загальною взаємодією з іншими органами влади в таких умовах є недалекоглядним підходом з боку органів місцевого самоврядування. Необхідне створення на рівні громади системи моніторингу інформаційного середовища, яка дає змогу своєчасно виявляти поширення дезінформації, маніпулятивних повідомлень, провокацій та інших проявів інформаційного впливу. Поряд із цим, органи місцевого

самоврядування мають визначити відповідальних посадових осіб за кризову комунікацію та порядок взаємодії з військовою адміністрацією, Національною поліцією, Службою безпеки України, ДСНС та іншими суб'єктами. В умовах воєнного стану, важливим залишається забезпечення безперервності функціонування громади: підтримання систем оповіщення, готовності укриттів, резервних каналів зв'язку, критичної інфраструктури та ключових адміністративних послуг. Варто зазначити, що ефективність протидії гібридним загрозам залежить від залучення до цього процесу самих мешканців громади, громадських організацій та волонтерських ініціатив, про що і йдеться у законодавчих актах.

З огляду на комплексний характер гібридних загроз, реагування органів місцевого самоврядування має здійснюватися не ситуативно, а як послідовний управлінський процес. Узагальнено основні етапи такого інституційного механізму представлено в табл. 1.

Таблиця 1 – Етапи інституційного реагування органів місцевого самоврядування на гібридні загрози

Етап	Основна дія ОМС	Результат
Моніторинг	Виявлення потенційних загроз	Своєчасне реагування
Ідентифікація	Встановлення характеру загрози	Визначення типу загрози
Оцінювання	Визначення масштабу та наслідків	Рівень ризику
Координація	Узгодження дій суб'єктів	Спільний алгоритм дій
Комунікація	Інформування та факт-чекінг	Прозорий інформаційний простір
Реагування	Локалізація наслідків	Захист населення громади
Залучення	Залучення громадян та громадських організацій	Посилення стійкості
Відновлення	Покращення функціонування громади	Повернення стабільності
Аналіз	Оцінка результатів	Удосконалення механізмів

Джерело: складено автором на основі [2]

Запропонована послідовність демонструє, що реагування на гібридні загрози не повинно обмежуватися ліквідацією їх безпосередніх наслідків. В умовах війни завданням органів місцевого самоврядування є формування здатності громади завчасно виявляти потенційні загрози та ефективно реагувати на них. Практична реалізація запропонованого підходу потребує його інституційного закріплення на місцевому рівні. Доцільним є формування локальних алгоритмів реагування на основні типи гібридних загроз із визначенням відповідальних суб'єктів, починаючи від етапу моніторингу і до безпосереднього реагування. Ключовим компонентом успішності такого механізму є участь в ньому громадянського суспільства, оскільки наявність

горизонтальних зв'язків визначає здатність громади швидко адаптуватися до нових викликів.

Отже, в умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування, не будучи безпосередніми суб'єктами сектору безпеки і оборони, відіграють важливу роль у забезпеченні стійкості територіальних громад до гібридних загроз. Їх інституційна спроможність визначається здатністю своєчасно виявляти загрози, координувати дії відповідних суб'єктів, забезпечувати кризову комунікацію та залучати громадянське суспільство. Запропонована послідовність реагування формує цілісний механізм, орієнтований на подолання наслідків загроз та їх раннє виявлення. Перспективним напрямом є інституційне закріплення таких алгоритмів на рівні територіальних громад з урахуванням їхніх безпекових, кадрових та організаційних особливостей.

Перелік використаних джерел

1. Берч В. В. Місцеве самоврядування в системі забезпечення національної безпеки: інституційні та управлінські аспекти. *Юридичний науковий електронний журнал.* 2024. Вип. 12. С. 627 – 629. URL: https://lsej.org.ua/12_2024/149.pdf (дата звернення: 19.09.2026)

2. Пахоменко С. П., Грідіна І. М., Балабанов К. В. Особливості функціонування системи місцевого самоврядування Латвії в умовах гібридних загроз. *Політикус.* 2025. Вип. 4. С. 72 – 76. URL: https://politicus.od.ua/4_2025/13.pdf (дата звернення: 19.09.2026)

3. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення: 19.09.2026).

4. Про оборону України : Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 9. Ст. 106. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text (дата звернення: 18.09.2026).

5. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 19.09.2026).

УДК 351.84:364.4-053.9

Лось Валентина Володимирівна
здобувач вищої освіти

Віннікова Вікторія Володимирівна
к.е.н, доцент
Державний біотехнологічний університет (Україна)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ ОСОБАМ ПОХИЛОГО ВІКУ

Соціальні послуги особам похилого віку належать до важливої сфери публічного управління, оскільки їх надання пов'язане із забезпеченням соціального захисту населення, реалізацією соціальних прав громадян та відповідальністю органів публічної влади за доступність і якість соціального обслуговування. Зростання потреби у тривалому догляді, соціальному супроводі, медичному обслуговуванні та підтримці осіб, які через вік або стан здоров'я потребують сторонньої допомоги, обумовлює необхідність удосконалення організації роботи установ соціального захисту.

Правові та організаційні засади функціонування системи надання соціальних послуг визначені Законом України «Про соціальні послуги». Відповідно до його положень система надання соціальних послуг включає правову основу, принципи, способи і форми їх надання, а також сукупність суб'єктів, які взаємодіють на різних етапах організації соціального обслуговування [1]. Закон визначає повноваження органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, права отримувачів соціальних послуг, вимоги до їх надавачів, порядок визначення потреб населення та організацію фінансування відповідних послуг. Станом на вересень 2026 року Закон України «Про соціальні послуги» є чинним у редакції від 16 липня 2026 року.

У системі соціального захисту важливе місце займають стаціонарні установи для осіб похилого віку та осіб з інвалідністю. Їх функціонування пов'язане з цілодобовим проживанням осіб, які потребують стороннього догляду, соціально-побутового і медичного обслуговування, соціальних послуг та реабілітаційних заходів. Типове положення про будинок-інтернат для громадян похилого віку та осіб з інвалідністю затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 2 вересня 2020 р. № 772 [2]. Документ визначає правовий статус відповідних установ та загальні засади організації їх роботи. Чинна редакція Типового положення враховує зміни, внесені у 2024-2025 роках.

Надання соціальних послуг особам похилого віку має розглядатися як взаємопов'язана система управлінських процесів. До неї входять визначення потреб населення у соціальних послугах, планування їх надання, фінансування установ, кадрове забезпечення, організація догляду, контроль якості послуг, оцінювання потреб конкретної особи та взаємодія між органами влади,

установами соціального захисту, медичними закладами, отримувачами послуг та їх родинами.

Важливе місце у цій системі належить місцевому рівню публічного управління. Територіальна наближеність органів влади та установ соціального захисту до отримувачів послуг створює можливості для точнішого визначення потреб населення, планування необхідного обсягу послуг та розподілу фінансових і матеріальних ресурсів. Органи місцевого самоврядування та відповідні органи виконавчої влади беруть участь у формуванні мережі надавачів соціальних послуг, визначенні потреб населення, фінансуванні установ та контролі за якістю обслуговування.

Комунальні установи геріатричного профілю є безпосередніми надавачами соціальних послуг для осіб, які потребують постійного стороннього догляду. Управління такими установами потребує поєднання вимог законодавства, потреб отримувачів послуг, кадрових можливостей, фінансового забезпечення та наявної матеріально-технічної бази. При цьому якість управління установою безпосередньо пов'язана з якістю соціальних послуг та умовами проживання підопічних.

До основних напрямів управління комунальною установою геріатричного профілю доцільно віднести кадрове забезпечення, планування видатків, організацію харчування, медичного обслуговування та догляду, забезпечення безпечних умов проживання, облік потреб підопічних, організацію закупівель, утримання приміщень і обладнання, контроль якості соціальних послуг та взаємодію із засновником. Узгодження зазначених напрямів потребує чіткого розподілу повноважень між засновником, керівництвом установи та структурними підрозділами.

Окремої уваги потребує кадрове забезпечення. Надання стаціонарного догляду має постійний характер і передбачає безпосередню роботу працівників з особами, стан здоров'я яких може вимагати значного обсягу сторонньої допомоги. Кількість працівників, їх професійна підготовка, розподіл обов'язків, організація робочого часу та можливості професійного навчання впливають на якість обслуговування підопічних. Управлінські рішення у кадровій сфері повинні враховувати фактичне навантаження працівників і потреби отримувачів соціальних послуг.

Важливою умовою функціонування геріатричної установи є достатнє фінансове забезпечення. Видатки пов'язані з оплатою праці, харчуванням, придбанням лікарських засобів і засобів догляду, оплатою комунальних послуг, ремонтом приміщень, утриманням обладнання та забезпеченням санітарних умов. Планування фінансування має спиратися на фактичну чисельність підопічних, їх потреби та стан матеріально-технічної бази. Невідповідність обсягу фінансування реальним потребам установи може обмежувати можливості для забезпечення встановленого рівня соціального обслуговування.

Управління якістю соціальних послуг потребує систематичного оцінювання умов проживання, догляду та задоволення індивідуальних потреб отримувачів послуг. Важливе значення має врахування стану здоров'я людини, рівня її здатності до самообслуговування, потреби у сторонній допомозі, спілкуванні та

соціальній підтримці. Персоналізація соціального обслуговування дозволяє пов'язати організацію роботи установи з потребами конкретної особи.

Взаємодія між комунальною установою та органами публічної влади потребує регулярного обміну інформацією щодо чисельності отримувачів послуг, стану матеріальної бази, кадрової потреби, фінансування та якості обслуговування. Доцільним є запровадження єдиного порядку подання управлінської інформації, який дозволятиме засновнику своєчасно оцінювати потреби установи та приймати обґрунтовані рішення щодо її фінансового і матеріального забезпечення.

Подальше удосконалення публічного управління у сфері соціального обслуговування осіб похилого віку доцільно пов'язувати з кількома напрямами. Перший передбачає удосконалення взаємодії органів публічної влади з комунальними установами соціального захисту. Другий стосується визначення фактичної потреби у фінансових, кадрових та матеріальних ресурсах. Третій передбачає розвиток системи оцінювання якості соціальних послуг з урахуванням потреб їх отримувачів. Четвертий пов'язаний з удосконаленням інформаційного обміну між установою, засновником та іншими суб'єктами системи соціального захисту.

Для комунальних установ геріатричного профілю доцільним є формування системи внутрішнього оцінювання якості соціальних послуг. До її складу можуть входити періодична оцінка умов проживання, аналіз забезпечення підопічних доглядом, оцінка кадрової потреби, аналіз звернень отримувачів послуг та їх родичів, визначення потреби у ремонті приміщень, обладнанні й засобах догляду. Отримана інформація може використовуватися під час планування роботи установи та обґрунтування її потреб перед засновником.

Таким чином, публічне управління у сфері надання соціальних послуг особам похилого віку повинно забезпечувати узгодженість управлінських рішень на рівні органів влади та конкретної установи. Підвищення якості управління потребує чіткого визначення повноважень, обґрунтованого планування ресурсів, системного оцінювання потреб отримувачів соціальних послуг та постійної взаємодії між учасниками системи соціального захисту. Для комунальних геріатричних установ пріоритетним завданням залишається забезпечення умов, за яких управлінські рішення спрямовуються на підтримання гідних умов проживання, догляду та соціального обслуговування осіб похилого віку.

Перелік використаних джерел

1. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text (дата звернення: 03.09.2026).

2. Про затвердження Типового положення про будинок-інтернат для громадян похилого віку та осіб з інвалідністю : постанова Кабінету Міністрів України від 02.09.2020 № 772. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 04.09.2026).

УДК 352:351.86

Малашенко Вікторія Юріївна
курсант факультету забезпечення оперативно-службової діяльності
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Україна)

науковий керівник: ***Міщинська Ірина Володимирівна***
к. пед. н., доцент
Національна академія Державної прикордонної служби України Імені Богдана Хмельницького (Україна)

ШЛЯХИ ПОСИЛЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна військова агресія проти України стала найскладнішим викликом для вітчизняної системи публічного управління за весь період незалежності. Територіальні громади та органи місцевого самоврядування (ОМС) опинилися на першій лінії забезпечення життєдіяльності населення, релокації бізнесу, прийому внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та підтримки сил оборони. В цих умовах особливої актуальності набуває проблема оцінки та підвищення інституційної спроможності ОМС адаптуватися до екстремальних умов, зберігаючи функціональність та ефективність.

Інституційна спроможність місцевого самоврядування визначається як здатність органів місцевої влади формувати, реалізовувати та коригувати публічну політику, ефективно управляти ресурсами, надавати якісні публічні послуги й оперативно реагувати на кризові явища. В умовах воєнного стану зміст цієї спроможності зазнав істотних трансформацій. До класичних критеріїв додалися вимоги щодо безперебійного функціонування об'єктів критичної інфраструктури, цивільного захисту населення, безпеки даних і мобілізаційної готовності [2, с. 54].

Запровадження правового режиму воєнного стану зумовило заснування військових адміністрацій (ВА) різного рівня та часткову централізацію управлінських функцій. Поєднання повноважень ОМС та військових адміністрацій сформувало нову конфігурацію місцевого врядування [2, с. 53]. У багатьох громадах спостерігається успішна синергія колегіальних органів та ВА, однак виникають і проблеми, пов’язані з розмежуванням компетенцій, дублюванням функцій та необхідністю ухвалювати оперативні рішення в умовах дефіциту часу [2, с. 55].

Аналіз практики діяльності ОМС дає змогу виділити кілька ключових вимірів інституційної спроможності та основні деструктивні чинники, що впливають на їх функціонування під час війни:

1. Кадрово-організаційний вимір. Напрямами підвищення стійкості у цій сфері є активне впровадження дистанційних форм роботи, проведення кризового навчання та організація стажування нових працівників [2, с. 56].

2. Фінансово-економічний вимір. Для цього напряму характерні скорочення податкових надходжень, зростання дефіциту місцевих бюджетів і суттєве збільшення видатків на безпеку та цивільний захист [1, с. 127].

3. Регуляторно-правовий вимір. Необхідними кроками є чітке юридичне розмежування компетенцій та тимчасове спрощення адміністративних процедур [2, с. 57].

4. Інфраструктурно-цифровий вимір. Для мінімізації загроз доцільним є перехід на хмарні технології, регулярне резервне копіювання даних та посилення кіберзахисту [2, с. 56].

Найбільш вразливим елементом систем ОМС виявився саме кадровий потенціал. Значна частина досвідчених фахівців муніципального управління була мобілізована або змінила місце проживання. Це зумовило дефіцит фахівців у галузях містобудування, комунального господарства, соціального захисту та залучення інвестицій. Водночас зросла роль цифрових інструментів і хмарних сервісів, які дозволили зберегти реєстри та забезпечити безперервність надання адміністративних послуг громадянам [2, с. 56].

Структурно-функціональна модель інституційної спроможності ОМС в умовах воєнного стану об'єднує два ключові блоки: оперативний і стратегічний [2, с. 53]. Завданнями оперативного блоку є забезпечення цивільного захисту, підтримка внутрішньо переміщених осіб та захист інфраструктурних об'єктів [2, с. 54]. Стратегічний блок спрямований на перспективу: він включає планування повоєнного відновлення, залучення інвестицій і розширення партнерств [1, с. 129]. Фундаментом обох блоків є цифровізація та кібербезпека.

Таким чином, ефективність функціонування ОМС безпосередньо залежить від здатності балансувати між забезпеченням нагальних оперативно-безпекових потреб і збереженням спроможності до стратегічного планування подальшого розвитку територій [2, с. 57].

Фінансовий стан більшості громад також зазнав суттєвих змін. Вилучення «військового» ПДФО з місцевих бюджетів суттєво обмежило ресурси розвитку, змусивши ОМС переорієнтуватися на пошук зовнішнього фінансування [1, с. 128]. У цьому контексті ключовим чинником інституційної спроможності стало вміння працювати з міжнародними донорами, проєктними фондами та містами-побратимами. Громади, які мали сформовані проєктні офіси та підготовлених спеціалістів з фандрайзингу, змогли залучити значний обсяг гуманітарної та матеріально-технічної допомоги [1, с. 130].

Додатковим фактором навантаження на систему місцевого самоврядування стала необхідність інтеграції та адаптації внутрішньо переміщених осіб. Це вимагає від ОМС не лише перерозподілу соціальних ресурсів, а й розробки нових програм житлового будівництва, сприяння працевлаштуванню та розширення спроможностей освітньої й медичної інфраструктури.

З огляду на викладене, основними пріоритетними напрямами підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення мають стати:

- нормативно-правове уточнення та оптимізація розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями з метою уникнення конфлікту компетенцій;

- розвиток кадрового потенціалу через запровадження гнучких програм підвищення кваліфікації, залучення експертного середовища та впровадження сучасних HR-технологій у публічному секторі;

- посилення цифрової зрілості та кіберзахисту ОМС, переведення основних муніципальних послуг і документообігу в захищене хмарне середовище [2, с. 58];

- набуття практичних навичок проєктного менеджменту та фандрайзингу для залучення ресурсів міжнародних фондів і грантових програм у процеси відновлення [1, с. 129].

- поглиблення міжмуніципального та міжнародного співробітництва, у тому числі використання потенціалу інституту партнерства громад (партнерства міст) [2, с. 58].

Підсумовуючи, зазначимо, що інституційна спроможність місцевого самоврядування є фундаментом загальної стійкості держави в умовах війни. Посилення адаптивності, цифровізація, кадрове оновлення та міжнародне співробітництво дозволять ОМС не лише вистояти під час кризового періоду, а й забезпечити якісну основу для подальшої відбудови та євроінтеграційного розвитку територіальних громад України.

Перелік використаних джерел

1. Овчаренко І.І., Биковська А.М. Особливості кредитування малого бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 6. С. 125–130.

2. Ткачук А.Ф. Розвиток місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: виклики та рішення. *Публічне урядування*. 2024. № 2 (38). С. 50–58.

УДК 352.07:316.48:355.01(477)

Малімон Віталій Іванович
кандидат наук з державного управління, доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ДЕЕСКАЛАЦІЙНИЙ ПРОТОКОЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан істотно ускладнює середовище функціонування органів місцевого самоврядування (далі – ОМС), посилюючи соціальну напруженість, навантаження на адміністративні й соціальні послуги та потребу в оперативній взаємодії з різними групами населення. За таких умов результативність діяльності ОМС залежить не лише від професійності окремих працівників, а й від наявності чітких процедур реагування на ситуації, здатні перерости у відкритий конфлікт.

Інституційну спроможність ОМС у межах цього дослідження розглядаємо як здатність органу зберігати сталість виконання функцій, узгодженість управлінських дій і безперервність надання послуг, водночас пристосовуючи внутрішні процедури до кризових умов. Особливого значення це набуває в умовах соціальної напруженості, зумовленої житловими проблемами, додатковим навантаженням на медичні установи та адміністративні послуги, інтеграцією внутрішньо переміщених осіб та іншими наслідками війни [4, с. 645, 649].

Водночас українські громади вже накопичили досвід застосування окремих механізмів, які можуть становити основу системної деескалації. У Татарбунарській громаді до умов війни було пристосовано взаємодію «Сусідської варти» з органами безпеки [1, с. 26–27]. У Львові, Івано-Франківську, Тернополі та Чернівцях у 2022–2024 рр. мобільні команди медіатора і психолога здійснювали оцінювання конфліктних ситуацій, консультування, посередництво та супровід переговорів [2, с. 24–28]. До наявних практик належать також стандартизація професійного діалогу [3, с. 28–30] і тривалі структуровані діалоги, спрямовані на врегулювання локальних конфліктів [5, с. 178–180].

Однак ці механізми залишаються переважно розрізненими й не утворюють єдиної управлінської процедури ОМС. Саме ця невідповідність між наявним практичним досвідом і недостатньою його інституціоналізацією визначає потребу в розробленні деескалаційного протоколу. Його значення полягає у переведенні реагування на конфліктні ситуації з рівня індивідуального досвіду працівника на рівень відтворюваної та узгодженої процедури органу місцевого самоврядування.

Метою дослідження є обґрунтування деескалаційного протоколу як інструменту підвищення інституційної спроможності ОМС, визначення його змісту, структури та основних напрямів упровадження в українських громадах в умовах воєнного стану.

На нашу думку, деескалаційний протокол ОМС доцільно визначати як затверджену органом місцевого самоврядування послідовність організаційних,

комунікаційних і безпекових дій, спрямованих на раннє виявлення та оцінювання конфліктної напруженості, вибір належного способу реагування, залучення відповідальних осіб і служб, фіксацію результатів та використання набутого досвіду для вдосконалення діяльності ОМС.

На підставі узагальнення зазначених практик пропонуємо авторський деескалаційний протокол ОМС:

1. Виявлення напруженості – фіксація ознак емоційного загострення, агресивної поведінки, повторних конфліктних звернень або можливої загрози.

2. Оцінювання ризику – визначення низького, середнього чи високого рівня небезпеки та необхідності залучення відповідних служб.

3. Стабілізація спілкування – спокійний тон, активне слухання, чіткі формулювання та визнання емоцій співрозмовника.

4. Визначення суті проблеми – з'ясування потреби особи, повноважень ОМС та можливих способів розв'язання питання.

5. Вибір способу реагування – роз'яснення, передача звернення відповідному підрозділу, консультування, посередництво, структурований діалог або залучення психологічних, соціальних чи ветеранських служб.

6. Забезпечення безпеки – у разі прямої загрози припинення звичайного спілкування та залучення керівника, охорони, поліції, Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) чи інших служб.

7. Фіксація та аналіз випадку – документування обставин, застосованих заходів і результатів для вдосконалення процедур, підготовки працівників та оновлення карти ризиків громади.

Впровадження деескалаційного протоколу в діяльність ОМС доцільно здійснювати у три взаємопов'язані етапи. Перший етап передбачає виявлення типових конфліктних ситуацій та визначення підрозділів із найбільшим навантаженням у взаємодії з населенням, насамперед у сфері надання адміністративних і соціальних послуг, роботи з внутрішньо переміщеними особами, ветеранами та членами сімей військовослужбовців.

На другому етапі протокол доцільно закріпити внутрішнім актом ОМС із визначенням рівнів ризику, послідовності дій працівників, меж їхніх повноважень, відповідальних осіб та порядку залучення поліції, ДСНС і профільних служб.

Третій етап має забезпечити постійну міжвідомчу взаємодію за участю ОМС, поліції, соціальних і ветеранських служб, психологів, фахівців із посередництва та представників громадського сектору, що відповідає рекомендаціям щодо міжсекторальної координації у роботі із соціальною напруженістю [4, с. 653–654].

Початкове впровадження протоколу доцільно здійснювати у підрозділах із найвищим ризиком конфліктної взаємодії: центрах надання адміністративних послуг (ЦНАП), соціальних службах, ветеранських просторах, гуманітарних центрах і приймальнях ОМС. Після апробації його положення мають уточнюватися з урахуванням практичного досвіду, виявлених труднощів та відгуків громадян. Важливою умовою ефективності є практична підготовка

працівників із відпрацюванням типових конфліктних ситуацій за участю психологів і фахівців із посередництва.

Результативність протоколу доцільно оцінювати за повторюваністю конфліктних ситуацій, тривалістю їх урегулювання, частотою залучення інших служб та рівнем безпеки працівників. Такий підхід дає змогу поєднати організаційне закріплення протоколу, його практичне застосування та подальше вдосконалення на основі досвіду конкретної громади.

Отже, запропонований деескалаційний протокол інституціоналізує реагування ОМС на конфліктну напруженість, поєднуючи раннє виявлення ризику, уніфікований порядок дій, взаємодію відповідних служб та аналіз випадків. Його впровадження сприятиме зміцненню процедурної, кадрової, координаційної й адаптивної спроможності ОМС та переходу від ситуативного врегулювання конфліктів до системного управління соціальною напруженістю в громаді.

Перелік використаних джерел

1. Алєксєєва О., Кожухар О. Розвиток стандартів Community Policing в Україні в умовах воєнного стану. *Наука і правоохорона*. 2023. № 4 (62). С. 22–30. DOI: https://doi.org/10.36486/np.2023.4(62).3. URL: https://naukaipravoohorona.com/journal/ukr/2023_4.pdf.

2. Кухарук О. Конфлікточутливий та травмоінформований підхід до роботи із підтримкою соціальної згуртованості та зниженням конфліктної напруженості в громадах: теоретичний огляд та аналіз кейсу. *Проблеми гуманітарних наук. Психологія*. 2024. Вип. 54. С. 23–29. DOI: https://doi.org/10.32782/2312-8437.54.2024-2.3. URL: https://journals.dspu.in.ua/index.php/psychology/article/view/575/530.

3. Kyselova T., Axyonova V. Dialogue for peace: the production of knowledge and norms between international practices and local ownership in Ukraine. *Peacebuilding*. 2025. Vol. 13, No. 1. P. 20–38. DOI: https://doi.org/10.1080/21647259.2024.2306040. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21647259.2024.2306040.

4. Oliinyk O., Mishchuk H., Samoliuk N., Bilan Y. Bridging the divide: Addressing social tensions between internally displaced persons and host communities during wartime in Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2025. Vol. 23, No. 3. P. 645–657. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.46. URL: https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-492/bridging-the-divide-addressing-social-tensions-between-internally-displaced-persons-and-host-communities-during-wartime-in-ukraine.

5. Wanner C., Kalenychenko T. Forging a culture of dialogue during war. *Canadian Slavonic Papers / Revue Canadienne des Slavistes.* 2025. Vol. 67, Nos. 1–2. P. 172–193. DOI: https://doi.org/10.1080/00085006.2025.2497675. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00085006.2025.2497675.

УДК 35.08:351.86

Мельничук Василь Іванович
доктор філософії за спеціальністю 052 «Політологія»
ЗВО «Університет Короля Данила» (Україна)

АДАПТИВНІСТЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, що триває з 24 лютого 2022 року, стала безпрецедентним випробуванням для всієї системи публічного управління держави. В умовах воєнного стану органи державної влади змушені виконувати покладені на них функції за умов руйнування критичної інфраструктури, дефіциту кадрових і фінансових ресурсів, безпекових загроз та постійної трансформації нормативно-правового поля [1]. У цьому контексті саме державна служба, як інституційний стрижень публічного адміністрування, опиняється в центрі уваги дослідників, оскільки від її здатності швидко й ефективно адаптуватися до змінюваних умов безпосередньо залежить безперервність виконання державою своїх функцій та збереження довіри громадян до влади. Традиційні, ієрархічні та процедурно жорсткі моделі організації державної служби виявилися недостатньо гнучкими для функціонування в умовах перманентної кризи. Водночас практика воєнного часу продемонструвала, що інституційна стійкість публічного управління значною мірою забезпечується не лише формальними механізмами (правовими, фінансовими, організаційними), а й адаптивністю кадрового потенціалу державної служби – здатністю державних службовців та інституцій оперативно змінювати процедури, опановувати нові компетентності, використовувати цифрові інструменти та приймати рішення в умовах невизначеності [2].

Категорія «інституційна стійкість» у сучасній науці трактується як здатність інституту зберігати функціональну безперервність, процедурну легітимність і спроможність відтворювати ключові управлінські функції за умов дії дестабілізуючих чинників [3]. Адаптивність, своєю чергою, виступає не альтернативою стійкості, а її внутрішнім механізмом: інститут є стійким тією мірою, якою він здатний адаптуватися, не втрачаючи власної функціональної та нормативної ідентичності. Стосовно державної служби це означає, що стійкість системи публічного управління в цілому прямо залежить від здатності кадрового корпусу, організаційних структур і управлінських процедур гнучко реагувати на виклики, зберігаючи при цьому законність, підзвітність та орієнтацію на публічний інтерес. Аналіз практики функціонування державної служби України в умовах воєнного стану дозволяє виокремити кілька ключових напрямів забезпечення її адаптивності. Організаційно-кадрова адаптація: формування кадрового резерву, запровадження мобільних (тимчасово переміщених) структур державних органів, гнучкий перерозподіл повноважень і функцій між рівнями управління, що дає змогу зберігати виконання ключових функцій навіть за умов часткової втрати кадрового потенціалу або фізичної інфраструктури [2].

По-друге, це цифрова трансформація управлінських процесів – розвиток електронного урядування, дистанційних форм надання адміністративних послуг та міжвідомчої комунікації, що суттєво знизило залежність державної служби від фізичної присутності персоналу та стаціонарної інфраструктури і забезпечило безперервність надання публічних послуг громадянам навіть на територіях активних бойових дій [4]. На сьогоднішній день, суттєвого значення набуває розвиток компетентностей держ. службовців – здатність до навчання впродовж кризи, опанування нових цифрових інструментів, кризового менеджменту та міжсекторальної координації з військово-цивільними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, волонтерськими та міжнародними організаціями. Саме людський капітал державної служби, а не лише формальні інституційні механізми, визначає реальну спроможність системи публічного управління витримувати тривале навантаження воєнного часу та підтримувати довіру суспільства [4].

Тим не менше, практика воєнного стану виявила й системні ризики адаптивності: надмірна концентрація дискреційних повноважень, ослаблення окремих контрольних процедур, нерівномірність цифрової спроможності органів влади на різних рівнях, а також ризик перетворення тимчасових антикризових практик на постійні. Це актуалізує потребу в інституціоналізації адаптивних механізмів державної служби – їх закріпленні не як тимчасових виняткових заходів, а як складової планової системи управління кризовою стійкістю держави, що діятиме на постійній основі, включно з періодом повоєнного відновлення. Проведене дослідження дозволяє зробити висновки, що адаптивність державної служби є визначальним чинником інституційної стійкості публічного управління в умовах воєнного стану. Вона реалізується через комплекс взаємопов'язаних механізмів – організаційно-кадрових, цифрових, нормативно-правових і компетентнісних, які в сукупності забезпечують безперервність виконання державою своїх функцій, збереження керованості системи та довіри громадян навіть за умов екстремального зовнішнього тиску. Адаптивність не повинна ототожнюватися з довільним відступом від принципів законності та підзвітності: стійкою є лише державна служба, яка здатна поєднувати гнучкість управлінських рішень зі збереженням правових гарантій і процедурної легітимності.

Перелік використаних джерел

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування.* 2022. № 2 (76). С. 30-35.

2. Гонтар З. Г., Кобко Є. В., Ніцевич О. В. Адаптивність системи публічного управління України в умовах воєнного стану: механізми забезпечення стійкості. *Публічне управління та соціальна робота*. 2025. Т. 2. С. 5-9.

3. Чуб І. В. Концептуалізація категорії «національна стійкість» у публічному управлінні. *Публічне урядування*. 2025. № 3 (44). С. 43-53.

4. Статівка Н. В., Орел Ю. Л. Забезпечення стійкості управління та безперервності надання публічних послуг в умовах воєнного стану і умовах надзвичайних ситуацій в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 2 (79). С. 77-98.

УДК 351.86:316.772.5

Міщенко Олексій Вікторович
аспірант ОПН "Публічне управління та адміністрування"
Державний податковий університет
(Україна)

МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ, БІЗНЕСУ ТА ГРОМАДСЬКИХ ВЕТЕРАНСЬКИХ ХАБІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ

Повномасштабна воєнна агресія проти України обумовила безпрецедентне навантаження на систему публічного управління та адміністрування. Одним із суттєвих викликів для територіальних громад постало завдання комплексної реінтеграції захисників і захисниць, які повертаються з лінії фронту із важкими фізичними ушкодженнями, ампутаціями та психоемоційними травмами. В умовах ресурсної обмеженості класичні вертикальні бюрократичні механізми виявляються недостатньо гнучкими для своєчасного реагування на гострі соціальні запити. Це зумовлює об'єктивну необхідність модернізації публічного управління шляхом розбудови багаторівневого міжсекторального партнерства за участю органів місцевого самоврядування, соціально відповідального бізнесу та громадських ветеранських осередків.

Питання інституційної перебудови ветеранської політики та оптимізації публічного адміністрування активно досліджуються у працях О. Губанова [1, с. 39–46] та А. Помази-Пономаренко [6, с. 83–88]. Науковці доводять, що формальне декларування нормативно-правових гарантій без налагодження ефективних комунікаційних каналів призводить до утворення небезпечного «інформаційного вакууму», коли значна частка ветеранів не має доступу до сервісів фізичної та психологічної реабілітації. Водночас Л. Загоруй та І. Загоруй обґрунтовують необхідність концептуального переходу від застарілих патерналістських моделей «жалю» до формування «соціальної культури підтримки», базованої на гідності, безбар'єрності та визнанні автономії ветерана [4, с. 299–307]. Управлінський потенціал реінтеграційних процесів на місцевому рівні розкривають М. Латинін та О. Руденко, акцентуючи на тому, що територіальні громади мають виступати базовими центрами інфраструктурного розвитку та кризової координації [5, с. 8].

У структурі публічного управління кризові комунікації воєнного часу є системним інструментом взаємодії між ключовими стейкхолдерами. Модель публічного адміністрування стикається із бар'єрами повільної міжвідомчої координації, тоді як кризове реагування вимагає оперативності, адресного підходу та людиноцентричності. Модель тристоронньої міжсекторальної взаємодії у сфері ветеранської політики базується на чіткому розподілі функціоналу, коли:

− органи місцевого самоврядування забезпечують легітимізацію процесів, виділення комунальних площ, розробку місцевих цільових програм і механізмів співфінансування (зокрема, ваучерних систем підтримки);

− соціально відповідальний бізнес та благодійні фонди надають гнучкий матеріально-технічний і фінансовий ресурс, інвестуючи в інфраструктуру, спортивне спорядження, технічне обладнання та організацію логістики;

− громадські ветеранські хаби та неурядові організації виступають у ролі оперативного ретранслятора запитів ветеранської спільноти, реалізуючи принцип «рівний–рівному» та усуваючи психологічну дистанцію між владою та громадянами.

Така синергія дозволяє перетворити реінтеграцію воїнів із витратної статті бюджету на дієвий важіль збереження й розвитку людського капіталу громади. Кризові комунікації у цьому процесі забезпечують прозорість розподілу ресурсів, подолання стигматизації та формування високого рівня взаємної довіри між публічною владою та суспільством.

Практичне втілення міжсекторального підходу розкривається на прикладі функціонування багатофункціональних ветеранських центрів як «єдиної точки входу» для отримання комплексних послуг. Позитивним досвідом кризового адміністрування стала діяльність ГО «Veteran Space Irpin» (простір VETERAN PRO на Київщині), розгорнута за скоординованої підтримки Міністерства у справах ветеранів України, Київської ОВА, Ірпінської міської ради та приватних меценатів [3]. У межах цієї екосистеми здійснюється одночасний юридичний, психологічний та адаптаційний супровід тисяч ветеранів і родин загиблих Захисників [3].

Адаптивний спорт як інструмент біопсихосоціального відновлення є елементом міжсекторально взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу та громадських хабів. Завдяки об’єднанню зусиль місцевої влади, Федерації стронгмену України (ФСУ), партнерських спортивних клубів міста (Reforma Gym, Brama, Riots) та локального бізнесу (Ecosoft, Budzona, Verbitskiy Dim тощо) в Ірпені було створено матеріально-технічну базу для регулярних тренувань ірпінської команди ветеранів з богатирського багатоборства. Результатом цієї взаємодії стала успішна участь ветеранів із важкими ампутаціями у всеукраїнських («Сильні України», «Звитяга Нескорених») та міжнародних турнірах (STRONG SPIRIT’S GAMES у Мадриді, Чемпіонат Європи в Грузії). Медійний супровід цих заходів із дотриманням стандарту мови, орієнтованої на людину, дозволив зруйнувати патерналістські штампи й репрезентувати воїнів як повноцінних суб'єктів та амбасадорів громади. Іншим напрямком такої взаємодії є високотехнологічна реваліфікація та економічна адаптація. Втілений в Ірпені спільний проєкт «Літай», реалізований благодійним фондом Dignitas Fund, United Help Ukraine та ГО «Veteran Space Irpin», забезпечив безкоштовне навчання ветеранів інженерії, збірці та пілотуванню цивільних БПЛА. Інтеграція проєкту з платформою Lobby X трансформувала освітній модуль у прозорий ліфт соціально-професійної мобільності воїнів на цивільному ринку праці, що підтверджено участю випускників у Чемпіонаті з військово-технологічного спорту.

Окреме значення у структурі кризового управління мають комеморативні та родинні практики: благодійні ярмарки родин полеглих Героїв та діалогові

платформи (проєкт «Strong Together»), які перетворюють пам'ять на практичну підтримку діючих підрозділів ЗСУ та консолідують мешканців.

Таким чином міжсекторальна взаємодія органів публічної влади, бізнесу та громадських ветеранських хабів виступає високоефективним механізмом подолання інституційних криз воєнного часу. Поєднання адміністративного ресурсу громад, гнучкого фінансування приватного сектора та безпосереднього зв'язку громадської організації із цільовою аудиторією дозволяє подолати «інформаційний вакуум», оперативно реагувати на потреби ветеранів і запобігати їхній соціальній ізоляції. Застосування сучасних цифрових комунікацій зміцнює довіру до інститутів публічного управління та забезпечує збереження людського потенціалу територіальних громад.

Перелік використаних джерел

1. Губанов О. Адміністративно-правове забезпечення реінтеграції ветеранів в Україні. Київський юридичний журнал. 2026. Вип. 9. С. 39–46. DOI: https://doi.org/10.32782/klj-2026-9.04.

2. Єгоричева С., Лахижа М. Реінтеграція ветеранів війни в Україні: управлінські та економічні аспекти. Розвиток міста. 2024. № 2. С. 55–62. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-7.

3. За підтримки Мінветеранів в Ірпені відкрили третій на Київщині ветеранський простір VETERAN PRO. Міністерство у справах ветеранів України. 2024. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/za-pidtrimki-minveteraniv-v-irpeni-vidkrili-tretiy-na-kiivschini-veteranskiy-prostir-veteran-pro.

4. Загоруй Л., Загоруй І. Соціальна культура підтримки ветеранів та ветеранок в Україні. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2025. № 2 (50). С. 299–307. DOI: https://doi.org/10.33216/2218-5461/2025-50-2-299-307.

5. Латинін М., Руденко О. Управлінська модель розвитку адаптивної сортивно-реабілітаційної інфраструктури для ветеранів в громадах України. Pressing Problems of Public Administration. 2026. Вип. 1 (68). С. 8–29. DOI: https://doi.org/10.26565/1684-8489-2026-1-01.

6. Помаза-Пономаренко А. Гарантії соціального захисту ветеранів війни та учасників бойових дій в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2026. Вип. 1. С. 83–88. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2026.1.12.

УДК 346(477)

Овчаренко Микола Олександрович
здобувач ступеня доктора філософії (PhD),
Європейський університет (Україна)

Габрелян Андрій Юрійович
доктор філософії в галузі права

ГОСПОДАРСЬКО-ПРАВОВІ ЗАСОБИ ПІДТРИМКИ РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Для приймаючої територіальної громади релокація підприємства не вичерпується фізичним переміщенням виробничих потужностей. Поновлення його роботи потребує належного оформлення користування майном, доступу до необхідної інфраструктури, відновлення договірних зв'язків та взаємодії з органами місцевого самоврядування. План невідкладних заходів з переміщення виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25.03.2022 р. № 246-р [5]. Після релокації перед приймаючою громадою постає завдання сприяти поновленню роботи підприємства в межах визначеної законом компетенції. Сам факт участі в релокаційних заходах не є самостійною правовою підставою для одержання комунального майна, бюджетного фінансування чи інших переваг. Відповідна підтримка має надаватися на підставі та в порядку, визначених законодавством і рішеннями уповноважених органів.

Правові можливості територіальної громади щодо такої підтримки визначаються, зокрема, Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. До виключної компетенції сільської, селищної, міської ради належать затвердження програм соціально-економічного розвитку та інших цільових програм, а також місцевого бюджету (пп. 22, 23 ч. 1 ст. 26). Виконавчі органи готують відповідні програми та організовують їх виконання (ст. 27), а також управляють комунальним майном у межах, визначених радою (ст. 29); засади здійснення права комунальної власності встановлено ст. 60 цього Закону [2]. Отже, підтримка релокованих підприємств може поєднувати програмні, бюджетні та майнові інструменти, однак кожен із них має застосовуватися в межах установленої компетенції та відповідної процедури. Практична реалізація такої програми потребує визначення її мети, кола отримувачів, доступних інструментів, джерел фінансування та критеріїв оцінювання результатів.

Підтримку релокованого підприємства пропонується структурувати за трьома етапами: підготовка до розміщення, відновлення господарської діяльності та завершення тимчасових заходів. Для кожного етапу визначаються необхідні ресурси й рішення, відповідальні виконавці, строки та очікувані результати.

Перехід до наступного етапу має залежати від фактичного виконання попередніх дій, а не лише від календарного строку. До надання підприємству конкретного об'єкта необхідно перевірити його правовий стан, зокрема належність майна, повноваження особи щодо його передачі, наявність прав третіх осіб, допустимий спосіб використання та можливість підключення до необхідної інфраструктури. Меморандум, укладений для координації дій сторін, сам по собі не замінює договору оренди чи іншої належної правової підстави користування майном. Так само фактичний доступ до приміщення або передання ключів не свідчать про завершення юридичного оформлення майнових відносин.

Передання державного та комунального майна в оренду регулюється Законом України «Про оренду державного та комунального майна» від 03.10.2019 р. № 157-IX. Стаття 13 визначає порядок проведення аукціону, а ст. 15 – випадки передачі майна в оренду без його проведення [3]. У період воєнного стану застосовуються також особливості, встановлені постановою Кабінету Міністрів України від 27.05.2022 р. № 634. Зокрема, п. 4 постанови № 634 передбачає пільгові умови оренди для переможців аукціонів, які переміщують виробництво за наявності передбаченого постановою клопотання обласної військової адміністрації [4]. Тому можливість застосування такого механізму необхідно встановлювати з урахуванням конкретного орендаря та умов передачі майна.

Після оформлення права користування майном умови договору доцільно узгодити з фактичними потребами відновлення виробництва. До початку використання об'єкта слід визначити порядок доступу до нього, утримання, ремонту та поліпшень, розподіл експлуатаційних витрат і умови повернення майна. Відповідно до ст. 16 Закону № 157-IX договір оренди формується на підставі примірного договору, а зміни до нього вносяться з урахуванням установлених законом вимог та обмежень [3]. Невизначеність щодо фінансування ремонту, підключення до інфраструктури чи відповідальності за затримки може істотно ускладнити поновлення роботи підприємства. Належне договірне врегулювання цих питань є передумовою своєчасного запуску виробництва.

Інституційна координація та взаємодія органів публічної влади із суб'єктами господарювання мають важливе значення для реалізації заходів публічної політики [1]. У приймаючій громаді організаційний супровід релокованого підприємства може здійснювати відповідальний координатор, який узгоджуватиме послідовність звернень, майнових рішень, підключень до інфраструктури та виконання домовленостей, не підміняючи компетентні органи. Робоча карта запуску підприємства може фіксувати взаємозалежні дії, відповідальних суб'єктів і строки їх виконання. За обмежених ресурсів умови відбору отримувачів мають відповідати меті конкретної програми та бути визначені до прийняття індивідуальних рішень. До них можуть належати спроможність відновити зайнятість, забезпечити громаду необхідними товарами чи послугами або залучити до використання незадіяні об'єкти. Сам факт релокації не свідчить про спроможність підприємства відновити діяльність, тому рішення має ґрунтуватися на оцінці його реальних можливостей. До претендентів у порівнюваних ситуаціях мають застосовуватися однакові умови відбору, що не означає однакового обсягу допомоги.

Програма підтримки може передбачати обов'язки отримувача щодо звітування про виконані заходи, використання наданих ресурсів і досягнуті результати. Обсяг таких вимог має відповідати змісту та масштабу конкретного інструменту підтримки. Водночас оцінювання виконання зобов'язань повинно враховувати обставини, що перебувають поза сферою контролю підприємства, своєчасність повідомлення про перешкоди та можливість правомірного коригування запланованих заходів. Якщо законодавство та умови конкретної програми передбачають припинення підтримки або повернення коштів, підстави й порядок таких дій мають бути визначені заздалегідь.

Результативність місцевої програми підтримки релокованих підприємств слід оцінювати за відновленням виробництва, збереженням робочих місць і залученням до використання незадіяних об'єктів, зіставляючи досягнуті показники з їх рівнем до запровадження програми та витратами громади. Кількість звернень, запропонованих приміщень чи укладених меморандумів характеризує організаційну активність, але не кінцевий результат. Динаміка надходжень до місцевого бюджету потребує обережної оцінки, оскільки на неї впливають податкові правила, місце обліку платника та загальна економічна ситуація.

Умови завершення тимчасової підтримки слід визначати одночасно з її запровадженням. Підприємство має заздалегідь знати строк дії відповідних заходів, підстави перегляду участі у програмі та умови подальшого користування майном. Для громади це важливо з огляду на планування майбутніх витрат, використання об'єктів і потреби інших потенційних отримувачів підтримки. Рішення щодо продовження роботи на новому місці або повернення до попереднього місця діяльності має прийматися з урахуванням чинних договірних зобов'язань і фактичної безпекової ситуації. Тимчасова підтримка не повинна набувати безстрокового характеру. Господарсько-правові засоби у сфері релокації мають охоплювати не лише розміщення підприємства, а й належне оформлення користування ресурсами, координацію відновлення роботи та визначення умов завершення тимчасових заходів. Це дає змогу пов'язати релокацію з пріоритетами місцевого розвитку та зробити відновлення господарської діяльності підприємства більш передбачуваним.

Перелік використаних джерел

1. Габрелян А. Ю., Лагунов К. В. Інституційно-організаційне забезпечення державної політики детінізації економіки в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Академічні візії*. 2026. № 54.

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр

3. Про оренду державного та комунального майна : Закон України від 03.10.2019 № 157-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20 (дата звернення: 07.09.2026).

4. Про особливості оренди державного та комунального майна у період воєнного стану : постанова Кабінету Міністрів України від 27.05.2022 № 634. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/634-2022-п

5. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.03.2022 № 246-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-р

УДК 352:004.9:364(477.42)

Пінькевич Владислав Володимирович
аспірант кафедри права та публічного управління
Житомирський державний університет імені Івана Франка (Україна)

Купрійчук Василь Михайлович
д. н. з держ. упр., професор
Житомирський державний університет імені Івана Франка (Україна)

ЦИФРОВА ДОСТУПНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ЯК СКЛАДОВА ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна істотно змінила умови та організацію діяльності органів місцевого самоврядування. Під час дії правового режиму воєнного стану територіальні громади одночасно зобов'язані забезпечити поточне надання медичних, освітніх, соціальних й інших послуг, підтримку внутрішньо переміщених осіб, а також доступ населення до допомоги під час повітряних тривог, ліквідації наслідків російських атак тощо. За таких обставин інституційна спроможність громади визначається не лише наявністю ресурсів або формально закріплених повноважень. Не менш важливою є здатність місцевої влади швидко опрацьовувати інформацію, координувати роботу установ і підтримувати безперервність управлінських процесів. Саме тут інформатизація публічного управління соціальною сферою набуває практичного значення.

Цифрова доступність соціальної сфери означає, що людина може без зайвих перешкод знайти потрібну інформацію, звернутися по допомогу, подати документи та отримати результат. Самої наявності електронної форми для цього недостатньо. Сервіс має бути зрозумілим, придатним для користування зі смартфона, адаптованим до потреб людей з інвалідністю та захищеним з погляду оброблення персональних даних. Якщо громадянин не може самостійно пройти процедуру, він повинен мати можливість отримати консультацію або скористатися іншим каналом звернення. Інтегровані реєстри, електронний обмін даними й дистанційне подання заяв скорочують тривалість адміністративних процедур, зменшують кількість документів, які громадянин збирає самостійно, та дають змогу продовжувати обслуговування після зміни місця проживання. Водночас складний інтерфейс або відсутність допомоги можуть перетворити цифровий сервіс на додатковий бар'єр. Тому доступність слід розглядати і як мету інформатизації, і як критерій її результативності. На загальнодержавному рівні потребу в цілісному інформаційному середовищі закріплено у Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери [2].

Доступність соціальної сфери формується не одним сервісом, а сукупністю інформаційних ресурсів і адміністративних процедур, за які відповідають різні суб'єкти публічного управління на місцевому рівні. Для прикладу, в Житомирській міській територіальній громаді наразі сформовано кілька каналів

взаємодії з отримувачами адміністративних і соціальних послуг. На офіційному вебсайті міської ради [1] інформацію про ЦНАП, «Прозорий офіс», соціальну підтримку та електронні сервіси об'єднано в одному тематичному розділі, що спрощує користувачеві пошук відповідної його потребам установи. Крім призначення допомог і пільг, такі сервіси, як електронна приймальня, онлайн-мапа безбар'єрності, інтерактивна карта укриттів та електронна реєстрація до закладів освіти та ін., орієнтовані на вирішення запитів, пов'язаних із безпекою, освітою, можливістю пересування містом. Зауважимо, що інформаційна впорядкованість є лише першим кроком: посилання на послугу ще не гарантує, що вся процедура доступна дистанційно або не потребує повторного особистого звернення.

Крім того, розширення мережі цифрових каналів саме по собі не усуває цифрової нерівності. За результатами всеукраїнського дослідження 2025 року, певні цифрові навички мають 96 % громадян, але лише 58 % володіють ними на базовому або вище базового рівні [3]. Це важливий сигнал для органів місцевого самоврядування. Під час проєктування електронних послуг необхідно враховувати не тільки технічну працездатність системи, а й реальні можливості користувачів, зокрема людей старшого віку та осіб, які застосовують допоміжні технології. Тому очна консультація, телефонна підтримка і допомога підготовленого фахівця залишаються частиною доступності послуги. Вважаємо, що для Житомирської громади наступним кроком у розвитку цифрової доступності соціальної сфери може стати формування цілісного цифрового маршруту отримувача соціальної підтримки. Людина має бачити не просто перелік відомчих повноважень, а послідовність дій у конкретній життєвій ситуації, зокрема: умови отримання послуги; необхідні документи; спосіб подання заяви, стан її розгляду; контакти для консультації. Важливими залишаються сумісність даних, розмежування доступу, резервне копіювання та відновлення роботи після технічних інцидентів.

Отже, цифрова доступність соціальної сфери відображає реальну, а не формальну інституційну спроможність місцевого самоврядування. У Житомирській територіальній громаді для її розвитку вже існують важливі передумови: «Прозорий офіс», електронні сервіси, телефонні консультації, профільні соціальні установи та навчання цифрової грамотності (зокрема, факультет комп'ютерної грамотності в «Університеті третього віку» при Житомирському міському територіальному центрі соціального обслуговування, хаби цифрової освіти при Централізованій бібліотечній системі Житомирської міської ради, ГО «Молодіжний центр Житомирщини», ДУ «Житомирська політехніка» та ін.). У перспективі управлінські рішення мають поєднати ці елементи в узгоджену модель надання послуг соціальної сфери. За такого підходу інформатизація стає не самоціллю, а вагомим інструментом соціальної стійкості громади як в умовах дії воєнного стану, так і на етапі повоєнної відбудови України.

Перелік використаних джерел

1. Житомирська міська рада: офіц. вебсайт. URL: https://zt-rada.gov.ua/
2. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text
3. 42 % дорослих і 70 % підлітків користуються ШІ в Україні: результати дослідження Дія.Освіта. 12.11.2025. URL: https://thedigital.gov.ua

УДК 342.25; 332.1; 341.1

Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна
д.держ.упр., професор, головний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії євроатлантичної інтеграції та правового забезпечення службово-бойової діяльності *Національної гвардії України навчально-наукового інституту професійної освіти Національної академії Національної гвардії України, (Україна)*

Тарадуда Дмитро Віталійович
к.т.н., доцент, професор кафедри управління діяльністю підрозділів цивільного захисту інституту післядипломної освіти *Львівського державного університету безпеки життєдіяльності, (Україна)*

ФОРМУВАННЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ

Повномасштабна агресія рф продемонструвала, що сама наявність формально визначених повноважень не гарантує спроможності їх реалізувати. Руйнування інфраструктури, переміщення населення, кадровий дефіцит, мобілізація працівників, скорочення доходів місцевих бюджетів, зміна структури економіки та постійна загроза обстрілів безпосередньо впливають на здатність органів місцевого самоврядування виконувати свої функції.

12 грудня 2025 року уряд України схвалив нові особливості реформування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану й європейської інтеграції [1]. У документі окреслено проблеми втрати частиною громад спроможності виконувати визначені законом повноваження, кадрового дефіциту, недостатньої координації, руйнування інфраструктури, бюджетних диспропорцій та відсутності протоколів дій органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій. Це актуалізує питання переходу від традиційного розуміння «спроможної громади» до концепції інституційно спроможної та стійкої громади, здатної не лише функціонувати за нормальних умов, а й зберігати керованість у кризовому середовищі.

Проблематика спроможності територіальних громад активно досліджується вітчизняними науковцями (В. Баштанник, О. Баштанник, С. Газарян, Ю. Куц, В. Мамонова та ін.). У науковій літературі спроможність пов'язується передусім із можливістю територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення, забезпечувати населення публічними послугами та мати достатню ресурсну базу. Водночас базові підходи до реформи місцевого самоврядування в Україні передбачають правову, організаційну та матеріальну спроможність територіальних громад, доступність і якість публічних послуг, фінансову забезпеченість і розвиток місцевої демократії. Однак воєнний стан вимагає розширення цього підходу.

Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2] визначає місцеве самоврядування як гарантоване державою право та реальну здатність територіальної громади самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України. Отже, категорія «здатність» вже закладена у законодавче визначення місцевого самоврядування. Однак в умовах війни ця здатність набуває нового змісту.

Інституційну спроможність місцевого самоврядування в умовах воєнного стану можна визначити як комплексну здатність органів місцевого самоврядування та пов'язаних із ними інституцій безперервно, законно, адаптивно та результативно реалізовувати власні й делеговані повноваження, забезпечувати життєдіяльність територіальної громади, надання базових публічних послуг, реагування на кризові ситуації, взаємодію з іншими суб'єктами публічного управління та відновлення після реалізації ризиків.

Таке визначення дозволяє перейти від статичного до динамічного розуміння спроможності. У мирний час основним питанням є: «Що громада має робити?». В умовах війни необхідно ставити інше питання: «Що громада зможе зробити, якщо її ресурси, персонал, інфраструктура або система управління зазнають критичного впливу?».

Саме друга характеристика визначає сучасну інституційну стійкість громад в Україні. Інституційну спроможність доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних складників:

1) нормативно-правова спроможність;
2) організаційно-управлінська спроможність;
3) кадрова спроможність;
4) фінансово-ресурсна спроможність;
5) інфраструктурна спроможність;
6) цифрова спроможність;
7) комунікаційна спроможність;
8) безпекова спроможність;
9) адаптивно-відновлювальна спроможність.

Інституційна спроможність громад має оцінюватися не в конкретний момент часу, а як здатність проходити певний управлінський цикл. Однією з найбільш перспективних ідей є перехід від оцінювання цієї спроможності до оцінювання співвідношення спроможності та ризику. Одна й та сама модель розвитку може бути достатньою для однієї громади та непідходящою для іншої. Наприклад, одна громада може бути достатньо спроможною в тиловій зоні, але недостатньо спроможною, якщо вона розташована поблизу лінії бойового зіткнення. У цьому контексті набувають актуальності питання класифікації ризиків функціонування громад за такими групами: безпекові, демографічні, кадрові, фінансові, інфраструктурні, управлінські, соціальні. Для практичного застосування можна запропонувати запровадження індексу інституційної стійкості територіальної громади

$$ІІСТГ = С \times А \times Б / R ,$$

де С – базова інституційна спроможність;

А – адаптивність та здатність до відновлення;

Б – безперервність критичних функцій;

R – інтегральний рівень ризику.

Такий підхід відрізняється від рейтингування громад. Наприклад, громада може мати значний бюджет та чисельний кадровий апарат, але якщо вона має високий рівень безпекового ризику і не має резервних механізмів управління, її фактична інституційна стійкість може бути незадовільною. Тому значна ресурсна забезпеченість не повинна автоматично означати високу інституційну спроможність. Для кожної громади доцільно створювати матрицю ризиків, у якій кожен ризик оцінюється за тим чи іншим параметром (ймовірність виникнення; потенційний масштаб наслідків; час, необхідний для відновлення тощо).

Отже, інституційна спроможність місцевого самоврядування в умовах воєнного стану є багатовимірною характеристикою, яка не може зводитися лише до фінансової чи організаційної спроможності територіальної громади. Інституційно спроможною є не та громада, яка має найбільший обсяг ресурсів, а та, яка здатна забезпечувати належне виконання критичні функції навіть за умов часткової втрати ресурсів. Відповідно, сучасну спроможність громади доцільно оцінювати через три взаємопов'язані характеристики: спроможність виконувати функції – стійкість до ризиків – здатність до відновлення. Запровадження такого підходу дозволить сформувати нову систему оцінювання територіальних громад, яка відповідатиме реаліям воєнного стану та майбутнього післявоєнного відновлення. Водночас цей підхід має узгоджуватися з напрямками розвитку державної політики, зокрема, у частині урядових підходів до реформування місцевого самоврядування, що передбачають урахування безпекових викликів, оцінювання якості послуг, стану реалізації інтеграційних прагнень та забезпечення післявоєнної відбудови.

Перелік використаних джерел

1. Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі : постанова КМУ від 12.12.2025 р. № 1748. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1748-2025-п#Text.

2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text.

УДК 352.07:351.862:355.01(477)

Помф'юк Тарас Михайлович
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Малімон Віталій Іванович
кандидат наук з державного управління, доцент,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

МІЖВІДОМЧА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан суттєво підвищив вимоги до спроможності територіальних громад забезпечувати цивільний захист населення, безперервність критично важливих послуг та оперативне реагування на загрози. Обстріли, руйнування інфраструктури, пожежі, аварії на об'єктах життєзабезпечення та необхідність евакуації одночасно залучають органи місцевого самоврядування (далі – ОМС), підрозділи Державної служби України з надзвичайних ситуацій (ДСНС), поліцію, медичні установи та комунальні служби. За таких умов результативність реагування залежить не лише від ресурсів окремого суб'єкта, а й від узгодженості їхніх дій.

Т. Кришталь, Ю. Горбаченко та В. Костенко наголошують, що саме на рівні територіальної громади організовуються першочергові заходи захисту населення і територій, а дієва система управління цивільним захистом є необхідною умовою реалізації відповідних повноважень ОМС [3, с. 386–387]. У межах дослідження стійкість територіальної громади розглядаємо як її здатність передбачати загрози, зберігати основні функції, мобілізувати ресурси, координувати реагування та пристосовувати управлінські механізми до зміни безпекової ситуації.

Дослідження О. Бровко засвідчує значення узгодженої взаємодії державних і місцевих органів для стійкості територій, постраждалих від війни [4, с. 1361–1362]. О. Койдель та О. Гусс на основі дослідження 204 українських органів місцевої влади виокремлюють серед механізмів кризової стійкості використання місцевих знань, мобілізацію ресурсів та організаційне новаторство [5, с. 10].

Практичні передумови міжвідомчої взаємодії вже сформовані в системі цивільного захисту громад. До неї належать виконавчі органи рад, підрозділи з питань цивільного захисту, комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, евакуаційні комісії, пожежно-рятувальні підрозділи, спеціалізовані служби, добровільні формування та центри безпеки [3, с. 389–391]. Центри безпеки громади є прикладом організаційного поєднання пожежно-рятувальних, поліцейських і медичних служб [3, с. 391].

Важливою складовою координації є спільне управління ризиками. А. Гаврись, Р. Яковчук, Ю. Стародуб та Н. Тур пропонують модель, що передбачає оцінювання загроз, погодження заходів, взаємодію з іншими установами, визначення ресурсів і джерел фінансування та інформування населення [1, с. 106–107]. А. Гавура акцентує на необхідності швидкого обміну інформацією та спільного використання ресурсів, зокрема цифрових засобів управління укриттями, логістикою та інформуванням населення [2, с. 31–36].

Водночас наявність окремих координаційних органів і служб не гарантує узгодженості реагування. Проблемами залишаються різна ресурсна спроможність громад, фрагментарність інформаційного обміну, дублювання функцій та недостатня визначеність порядку залучення сил і засобів.

Метою дослідження є обґрунтування міжвідомчої взаємодії ОМС у сфері цивільного захисту як чинника стійкості територіальних громад та визначення напрямів її вдосконалення в умовах воєнного стану.

На нашу думку, міжвідомчу взаємодію ОМС у сфері цивільного захисту доцільно визначати як систему постійних та оперативних зв'язків між ОМС і суб'єктами цивільного захисту, що ґрунтується на розподілі повноважень, обміні інформацією, спільному плануванні, взаємному залученні ресурсів та узгодженій відповідальності.

На підставі узагальнення досліджених підходів пропонуємо авторську модель міжвідомчої взаємодії, що включає шість складників:

1. Оцінювання загроз і спроможностей – визначення основних ризиків, уразливих територій, груп населення та наявних ресурсів.

2. Розподіл повноважень – закріплення функцій кожного суб'єкта у типових сценаріях реагування.

3. Оперативний обмін інформацією – визначення каналів зв'язку, відповідальних осіб та порядку передачі даних.

4. Спільне планування і підготовка – узгодження планів реагування, евакуації, оповіщення та проведення спільних навчань.

5. Координоване реагування – визначення порядку залучення сил, техніки, резервів і взаємодопомоги між громадами.

6. Аналіз результатів – оцінювання проведених заходів, виявлення неузгодженостей та коригування планів.

Практичне впровадження запропонованої моделі доцільно здійснювати через постійний координаційний механізм на базі чинної системи цивільного захисту громади. Його основними завданнями мають бути спільне оцінювання ризиків і наявних ресурсів, розподіл відповідальності між суб'єктами, підтримання оперативних каналів зв'язку, узгодження планів реагування та проведення спільних навчань. Це дає змогу перейти від ситуативної взаємодії окремих служб до заздалегідь визначеного порядку спільних дій.

Важливою умовою результативності є інформаційна узгодженість ОМС, ДСНС, поліції, медичних і комунальних служб, що передбачає своєчасний обмін достовірними даними про загрози, стан критичної інфраструктури, наявні сили й засоби. Для громад з обмеженою ресурсною спроможністю доцільно розвивати

взаємодію із сусідніми громадами, зокрема спільне використання техніки, резервів і спеціалізованих сил [2, с. 35–36; 5, с. 10].

Оцінювання міжвідомчої взаємодії варто здійснювати за показниками, що відображають фактичну готовність до реагування: швидкістю передачі інформації та прийняття рішень, часом залучення необхідних сил, надійністю основних і резервних каналів зв'язку, рівнем узгодженості спільних дій та виконанням рішень, прийнятих за результатами навчань і надзвичайних ситуацій.

Отже, міжвідомча взаємодія у сфері цивільного захисту є чинником стійкості територіальної громади, оскільки забезпечує узгоджене використання повноважень, інформації та ресурсів у кризових умовах. Запропонована модель спрямована на перехід від розрізненого реагування до системної координації, що підвищує організаційну, ресурсну й адаптивну спроможність громади в умовах воєнного стану.

Перелік використаних джерел

1. Гаврись А., Яковчук Р., Стародуб Ю., Тур Н. Управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій, пов'язаних із затопленням територій на рівні об'єднаних територіальних громад. *Науковий вісник*: *Цивільний захист та пожежна безпека*. 2023. № 1 (15). С. 101–109. DOI: https://doi.org/10.33269/nvcz.2023.1(15).101-109. URL: https://nvcz.undicz.org.ua/index.php/nvcz/article/view/204/130.

2. Гавура А. О. Інноватизація механізмів співпраці територіальних громад в організації цивільного захисту населення. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 4 (286). С. 31–41. DOI: https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-286-31-41. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/04/4.25._topic_Artur-O.-Gavura-31-41.pdf.

3. Кришталь Т. М., Горбаченко Ю. М., Костенко В. О. Система управління цивільним захистом як складова безпекового середовища територіальної громади. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія*: *Державне управління*. 2024. Вип. 2 (21). С. 385–395. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2024-2-44. URL: https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/23716/1/Kryshtal%20стаття%202024.pdf.

4. Brovko O. Local government resilience in the face of Russian aggression: the case of Ukraine. *Territory, Politics, Governance*. 2025. Vol. 13, No. 10. P. 1361–1380. DOI: https://doi.org/10.1080/21622671.2024.2327369. URL: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21622671.2024.2327369.

5. Keudel O., Huss O. Polycentric governance in practice: the case of Ukraine's decentralised crisis response during the Russo-Ukrainian war. *Journal of Public Finance and Public Choice*. 2024. Vol. 39, No. 1. P. 10–35. DOI: https://doi.org/10.1332/25156918Y2023D000000002. URL: https://bristoluniversitypressdigital.com/downloadpdf/view/journals/jpfpc/39/1/article-p10.pdf.

УДК 351.86:352.07:005.21

Рачинський Анатолій Петрович
доктор наук з державного управління, професор,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
професор кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби (Україна)

БЕЗПЕКОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ЧИННИК ЇХ СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ

Трансформація безпекового середовища України зумовлює необхідність переосмислення місця територіальних громад у системі забезпечення національної стійкості. В умовах воєнних, техногенних, економічних, соціальних, інформаційних та інших ризиків безпека громади перестає бути окремим напрямом діяльності органів місцевого самоврядування та набуває значення комплексної передумови збереження її функціональності. Такий підхід кореспондується з положеннями Закону України «Про національну безпеку України», відповідно до якого система планування у сферах національної безпеки охоплює, зокрема, питання громадської безпеки та цивільного захисту [1].

Відповідно до Концепції забезпечення національної системи стійкості її функціонування передбачає взаємодію органів державної влади та органів місцевого самоврядування, чіткий розподіл повноважень і відповідальності, координацію діяльності та формування узгоджених планів дій щодо запобігання, реагування і подолання наслідків кризових ситуацій [2]. Отже, територіальна громада виступає не лише територіальним простором реалізації загроз, а й суб'єктом формування спроможностей щодо протидії їм.

У цьому контексті безпекову спроможність територіальної громади доцільно визначати як інтегровану здатність органів місцевого самоврядування у взаємодії з органами державної влади, населенням, бізнесом та інститутами громадянського суспільства ідентифікувати ризики і вразливості, мобілізувати необхідні ресурси, забезпечувати безперервність критично важливих функцій, адаптуватися до зміни безпекового середовища та відновлювати функціонування територіальної системи після кризових впливів.

Важливим нормативним підґрунтям формування такої спроможності є Кодекс цивільного захисту України, який безпосередньо відносить до повноважень органів місцевого самоврядування забезпечення цивільного захисту на відповідній території [3]. Зазначене свідчить про інституціоналізацію локального рівня як повноцінної складової системи забезпечення безпеки населення і територій.

Безпекова спроможність має комплексну структуру та охоплює:

− інституційну складову (спроможність органів управління забезпечувати координацію, розподіл функцій та відповідальності);

− ресурсну (достатність фінансових, кадрових, матеріально-технічних та інформаційних ресурсів);

− інфраструктурну (здатність забезпечувати стале функціонування систем життєзабезпечення та критично важливих об'єктів);

− інформаційно-аналітичну (здатність ідентифікувати ризики, оцінювати вразливості та прогнозувати сценарії);

− соціальну (рівень згуртованості, довіри, самоорганізації та готовності населення до дій у кризових ситуаціях);

− адаптивну – здатність оперативно змінювати управлінські моделі та перерозподіляти ресурси відповідно до характеру загроз.

Особливого значення набуває інфраструктурний компонент. Закон України «Про критичну інфраструктуру» визначає стійкість критичної інфраструктури через її спроможність функціонувати, адаптуватися до змін, протистояти загрозам та швидко відновлюватися після їх впливу [4]. Національний план захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури конкретизує організаційні засади реалізації відповідної політики [5]. Для територіальних громад зазначене свідчить про необхідність забезпечення не лише фізичного захисту об'єктів, але й функціональної безперервності енергопостачання, водозабезпечення, зв'язку, транспортної, медичної та іншої критично важливої інфраструктури.

Окремим напрямом є розвиток фонду захисних споруд цивільного захисту. Схвалена у 2025 р. Стратегія розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту на період до 2034 року формує довгострокові орієнтири розвитку відповідної інфраструктури [6]. Проте наявність укриттів, резервних джерел енергопостачання або матеріальних резервів сама по собі ще не характеризує рівень безпекової спроможності. Визначальним є те, наскільки наявні ресурси можуть бути оперативно мобілізовані та використані для забезпечення конкретного результату.

Саме тому методологічно доцільним є перехід від ресурсного до функціонального оцінювання безпекової спроможності. Логіка такого оцінювання може бути представлена послідовністю: «ризик – вразливість – спроможність – реагування – безперервність – відновлення». За такого підходу оцінюється не лише те, що громада має, а насамперед те, що вона здатна забезпечити в умовах реалізації конкретної загрози.

Безпекова спроможність безпосередньо пов'язана і з перспективами розвитку території. Системні порушення функціонування інфраструктури, високий рівень ризиків та недостатня передбачуваність безпекового середовища негативно впливають на економічну активність, інвестиційну привабливість, збереження людського капіталу та якість публічних послуг. Відповідно, фінансування заходів із підвищення стійкості громади доцільно розглядати не лише як витрати на реагування на загрози, а як інвестиції у збереження її соціально-економічної функціональності.

Таким чином, безпекова спроможність територіальної громади є комплексною характеристикою якості локального публічного управління, що відображає здатність територіальної системи передбачати загрози, мінімізувати

вразливості, забезпечувати безперервність ключових функцій, адаптуватися та відновлюватися. Її формування потребує переходу від фрагментарного реагування на окремі загрози до інтегрованого ризик-орієнтованого управління. За такого підходу безпекова спроможність стає не лише механізмом захисту громади, а системною передумовою її стійкості, життєздатності та довгострокового розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021

3. Кодекс цивільного захисту України : Кодекс України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17

4. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20

5. Про затвердження Національного плану захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури : розпорядження Кабінету Міністрів України від 19.09.2023 № 825-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/825-2023-%D1%80

6. Про схвалення Стратегії розвитку фонду захисних споруд цивільного захисту на період до 2034 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.03.2025 № 183-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-2025-%D1%80

УДК 35:004.9

Ринчак Ніна Богданівна
здобувач вищої освіти

Віннікова Вікторія Вікторівна
к.е.н, доцент
Державний біотехнологічний університет (Україна)

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ЯК НАПРЯМ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Цифровізація взаємодії держави з громадянами істотно змінює організацію надання публічних послуг в Україні. Перехід адміністративних послуг в електронну форму скорочує потребу в особистому зверненні до органів публічної влади, зменшує витрати часу на отримання документів і довідок та розширює можливості доступу до державних сервісів незалежно від місця перебування особи. При цьому умов розвиток електронних публічних послуг доцільно розглядати як один із напрямів удосконалення публічного управління та взаємодії держави з населенням. Правове забезпечення цієї сфери сформовано Законом України «Про адміністративні послуги», Законом України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», законодавством про електронні документи, електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги. Нормативне регулювання створює підстави для отримання послуг із використанням інформаційно-комунікаційних систем, електронної ідентифікації та обміну відомостями між державними інформаційними ресурсами.

Одним із найбільш поширених каналів отримання електронних публічних послуг є Єдиний державний вебпортал електронних послуг та мобільний застосунок «Дія». У березні 2026 року кількість користувачів застосунку досягла 24 млн осіб. У застосунку доступні понад 77 послуг, а цифрові документи та сервіси використовуються також установами й організаціями під час обслуговування громадян [1]. Значний масштаб користування свідчить про закріплення електронного формату як звичного способу взаємодії населення з державою.

Поширення електронної форми отримання послуг підтверджується даними всеукраїнського опитування, проведеного Київським міжнародним інститутом соціології на замовлення Програми розвитку ООН в Україні у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України. У 2025 році державними електронними послугами користувалися 59 % опитаних, тоді як у 2024 році цей показник становив 55 %. Серед осіб, які отримували державні послуги, 48 % користувалися сервісами Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, що на 6 відсоткових пунктів більше порівняно з попереднім роком [2].

Важливим показником є оцінка громадянами власного досвіду користування електронними сервісами. У 2025 році 85 % опитаних користувачів державних електронних послуг оцінили такий досвід позитивно. Разом із тим

частота користування електронними сервісами відрізняється залежно від віку та рівня доходів. Серед людей старшого віку 53 % користуються Інтернетом щоденно, а 28 % не користуються ним взагалі. Серед причин відмови від державних електронних послуг респонденти називали брак цифрових навичок, недовіру до електронних сервісів, відсутність пристрою з доступом до Інтернету та недостатню поінформованість про можливість отримати послугу онлайн [2].

Наведені дані показують, що подальший розвиток електронних публічних послуг має передбачати розширення переліку сервісів і забезпечення можливості користуватися ними для громадян із різним рівнем цифрових навичок. Переведення адміністративної процедури в електронну форму саме по собі не гарантує однакової доступності для всіх. Під час розроблення нових сервісів доцільно враховувати потреби людей старшого віку, осіб із низьким рівнем цифрової грамотності, громадян з обмеженим доступом до Інтернету та користувачів, яким потрібна консультаційна допомога.

Окремої уваги заслуговує економічний ефект цифровізації. За оприлюдненими Міністерством цифрової трансформації України даними дослідження 87 послуг, 60 базових електронних послуг щороку забезпечують економію для держави та громадян у розмірі близько 49 млрд грн. Середня вартість отримання однієї послуги в електронній формі становить близько 242 грн, тоді як відповідної послуги офлайн - 1583 грн [3], що дає змогу оцінювати цифровізацію не тільки через зручність для користувача, а й через скорочення суспільних витрат на адміністративне обслуговування. Розвиток електронних публічних послуг пов’язаний також зі зміною організації роботи органів публічної влади. Електронний обмін даними дає змогу зменшувати кількість документів, які громадянин повинен подавати самостійно, скорочувати повторне введення вже наявної в державних реєстрах інформації та знижувати потребу в особистих контактах із посадовими особами. Важливим напрямом подальшого розвитку є перехід від електронної заяви до повністю цифрової процедури, коли всі етапи отримання послуги можуть бути пройдені дистанційно.

Доцільним є подальше спрощення користувацького шляху: скорочення кількості полів у заявах, автоматичне отримання відомостей із державних інформаційних ресурсів, мінімізація кількості підтвердних документів та чітке інформування заявника про стан розгляду звернення, які мають супроводжуватися уніфікацією вимог до електронних сервісів, перевіркою їх доступності та регулярним вивченням оцінок користувачів.

Поряд із розвитком дистанційних сервісів необхідно зберігати можливість очного отримання допомоги. Цифровізація не повинна звужувати доступ до публічних послуг для людей, які не мають технічної можливості або достатніх навичок для самостійного використання електронних сервісів. Тому перспективним є поєднання електронного та очного обслуговування, консультаційна підтримка в центрах надання адміністративних послуг, навчання цифровим навичкам та супровід громадян під час отримання послуг.

Оцінювання розвитку системи електронних публічних послуг доцільно здійснювати за сукупністю показників, що характеризують реальне користування сервісами. До них можна віднести частку населення, яке користується електронними послугами, рівень задоволеності користувачів, середній час отримання послуги, частку процедур, що проходять повністю дистанційно,

кількість відмов і повторних звернень, а також витрати держави та громадян на отримання відповідної послуги, що дасть змогу визначати проблемні процедури та обирати черговість їх перегляду.

Важливим напрямом розвитку електронних публічних послуг є перехід від надання окремих сервісів до комплексного обслуговування громадян відповідно до конкретної життєвої ситуації. При цьому особі не потрібно самостійно визначати, до яких органів звертатися та які документи подавати для отримання кількох взаємопов'язаних послуг. Державні інформаційні системи можуть забезпечувати обмін необхідними відомостями між відповідними органами, а громадянин отримуватиме комплекс послуг через єдину точку взаємодії, що сприятиме скороченню кількості адміністративних процедур, зменшенню витрат часу та спрощенню комунікації громадян з органами публічної влади.

Подальший розвиток системи електронних публічних послуг потребує узгодженої взаємодії державних органів та органів місцевого самоврядування. Значна частина адміністративних послуг надається на місцевому рівні, тому цифрові сервіси мають бути інтегровані з роботою центрів надання адміністративних послуг та відповідними державними реєстрами, що дасть змогу забезпечити єдині вимоги до отримання послуг незалежно від місця проживання громадянина, скоротити відмінності між територіальними громадами та забезпечити доступ до однакового переліку сервісів. Важливе значення при цьому має підготовка працівників органів місцевого самоврядування до роботи з електронними системами та консультування громадян щодо користування державними сервісами.

Отже, розвиток електронних публічних послуг в Україні свідчить про перехід від оцифрування окремих адміністративних процедур до формування системи дистанційної взаємодії громадянина з державою. Зростання кількості користувачів, високі оцінки досвіду отримання е-послуг та значна економія коштів підтверджують доцільність продовження цифровізації. Подальше вдосконалення має бути спрямоване на доступність сервісів для різних груп населення, обмін даними між державними інформаційними ресурсами, скорочення адміністративного навантаження та оцінювання якості електронних послуг з позиції користувача.

Перелік використаних джерел

1. Вже 24 мільйони українців обрали Дію: державні послуги в кілька кліків. Дія. 16.03.2026. URL: https://diia.gov.ua/news/vzhe-24-miliony-ukraintsiv-obraly-diiu-derzhavni-posluhy-v-kilka-klikiv (дата звернення: 04.09.2026).

2. 59 % українців користуються державними е-послугами - дослідження ПРООН. Програма розвитку ООН в Україні. 23.01.2026. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/59-ukrayintsiv-korystuyutsya-derzhavnymy-e-posluhamy-doslidzhennya-proon (дата звернення: 04.09.2026).

3. Базові послуги в Дії щороку заощаджують українцям та державі 49 млрд грн. Міністерство цифрової трансформації України. 10.09.2025. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/bazovi-poslugi-v-dii-shchoroku-zaoshchadzhuyut-ukraintsyam-ta-derzhavi-49-mlrd-grn (дата звернення: 04.09.2026).

УДК 35:004.9

Рубан Юрій Юрійович
Доктор філософії в галузі
публічного управління та викладач
кафедри теорії та практики управління
КПІ ім. Ігоря Сікорського (Україна)

ФЕНОМЕН GONGO ЯК РИЗИК ДЛЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України інституційна спроможність місцевого самоврядування визначається не лише адміністративно-розпорядчими можливостями органів влади, а й якістю взаємодії з громадянським суспільством. Відкритість муніципалітетів до партнерства з неурядовим сектором є критичною передумовою для залучення міжнародної матеріально-технічної допомоги, координації волонтерських рухів і планування відбудови зруйнованої інфраструктури. Разом із тим, зростання ресурсної привабливості сфери публічно-громадської співпраці актуалізує проблему квазігромадського представництва, зокрема функціонування так званих GONGO (Government-Organized Non-Governmental Organizations — організовані або контрольовані владою неурядові організації). У класичній теорії публічного управління GONGO розглядаються як гібридні структури, формально зареєстровані відповідно до законодавства про громадські об’єднання, проте фактично створені, фінансовані або підконтрольні органам публічної влади чи окремим посадовим особам [1, с. 114].

У контексті муніципального врядування поява та використання потенціалу таких організацій найчастіше обумовлені прагненням локальних еліт створити видимість широкої громадської підтримки управлінських рішень та уникнути реального публічного контролю.

В умовах воєнного стану та підготовки до повоєнного відновлення діяльність GONGO на рівні територіальних громад створює низку критичних ризиків для інституційної спроможності місцевого самоврядування:

- Імітація публічних консультацій та девальвація громадської участі. Підконтрольні організації часто витісняють незалежні громадські ініціативи зі складу громадських рад, робочих груп з відновлення та наглядових органів при органах місцевого самоврядування (ОМС), трансформуючи обов'язкові дорадчі процедури у формальні ритуали схвалення вже ухвалених рішень [2, с. 54].
- Нецільовий перерозподіл та монополізація ресурсів. GONGO можуть виступати зручним інструментом для освоєння коштів місцевих бюджетів через програми цільової фінансової підтримки інститутів громадянського суспільства або розподілу гуманітарних вантажів і донорських грантів без належної публічної підзвітності.
- Руйнування соціального капіталу та довіри. Практика створення штучного плюралізму нівелює базову засаду доброго врядування — інституційну

довіру. Це демотивує справжні громадські об'єднання, спричиняє відчуження мешканців від процесів прийняття рішень та підриває репутацію громади перед міжнародними донорами і партнерами з розвитку.

- Загрози національній безпеці. В умовах гібридної агресії технологія GONGO активно застосовується деструктивними силами для розхитування суспільно-політичної стабільності, блокування рішень щодо реорганізації простору громад або просування прихованих інтересів під прикриттям «правозахисної» чи «екологічної» риторики [1, с. 116].

Для мінімізації впливу квазігромадських утворень та збереження інституційної стійкості органів місцевого самоврядування необхідна комплексна модернізація нормативно-правових та прикладних інструментів діалогу влади й суспільства:

- Підвищення прозорості фінансування та структури управління. Доцільним є нормативне закріплення вимог щодо розкриття кінцевих бенефіціарів, джерел фінансування та зв'язків керівних органів громадських організацій із посадовцями ОМС під час подання заявок на бюджетні конкурси чи дорадчі комісії.

- Цифровізація процедур взаємодії. Переведення відбору кандидатів до консультативно-дорадчих органів і конкурсів проєктів на платформи цифрової демократії (із застосуванням верифікації через Дія.Підпис, BankID) звужує можливості для штучного маніпулювання голосуванням.

- Запровадження стандартів верифікації дійсного представництва. Критерієм допуску організацій до вироблення стратегій відновлення має стати підтверджена інституційна спроможність (наявність публічних звітів за попередні роки, фаховий досвід у громаді, відсутність конфлікту інтересів із місцевою владою).

Підсумовуючи, відмежування автентичних інститутів громадянського суспільства від штучно сконструйованих GONGO є обов'язковою передумовою легітимності та ефективності муніципального врядування. Лише забезпечення відкритої конкуренції ідей і захист плюралізму дадуть змогу місцевому самоврядуванню зберегти довіру громадян та успішно реалізувати завдання післявоєнної відбудови на засадах сталого розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Лопушинський І. П. Взаємодія органів публічної влади та неурядових організацій у контексті забезпечення національної стійкості. Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. № 3 (21). С. 112–119.

2. Рубан Ю. Ю. Феномен GONGO у сучасному публічному управлінні: виклики для демократичного врядування та інституційної довіри. Наукові перспективи. 2024. № 5 (47). С. 51–58.

3. Філіппова В. Д. Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: виклики та адаптаційні механізми. Державне управління та місцеве самоврядування. 2023. Вип. 2 (57). С. 28–34.

УДК 352:005.336.2

Семенцова Олена Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ЯК ЧИННИК ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Інституційна спроможність органів місцевого самоврядування характеризує їх фактичну здатність реалізовувати надані повноваження, забезпечувати належний рівень публічних послуг, розпоряджатися ресурсами та підтримувати керованість територіальної громади за суттєвих змін зовнішнього середовища. Нормативно визначений обсяг повноважень створює правові межі діяльності, проте результат їх реалізації значною мірою залежить від професійного потенціалу посадових осіб, якості внутрішньої організації та здатності накопичувати управлінський досвід. В умовах воєнного стану навантаження на місцеве самоврядування істотно зросло через поєднання повсякденного управління з питаннями життєзабезпечення населення, відновлення пошкоджених об'єктів, підтримки внутрішньо переміщених осіб, підготовки проєктів та взаємодії з державними й міжнародними партнерами. Огляд системи публічного врядування України, проведений ОЕСР у 2026 році, підтверджує значення інституційної стійкості, координації та спроможності публічних інституцій забезпечувати виконання державних і місцевих завдань в умовах війни [1].

Управлінські компетентності в цьому випадку виходять за межі професійних знань окремої посадової особи. Вони охоплюють здатність аналізувати стан громади, визначати обґрунтовані цілі, працювати з обмеженими ресурсами, організовувати взаємодію між структурними підрозділами, готувати проєктні рішення та оцінювати наслідки їх реалізації. Інституційного змісту компетентність набуває тоді, коли професійні знання відтворюються у процедурах підготовки рішень, розподілі відповідальності, внутрішніх регламентах і практиках координації.

Структура управлінських компетентностей органів місцевого самоврядування може охоплювати декілька взаємопов'язаних складових. Стратегічно-аналітична складова передбачає діагностику територіального розвитку, визначення пріоритетів і роботу з альтернативними сценаріями. Проєктно-інвестиційна пов'язана з підготовкою проєктів, обґрунтуванням витрат, визначенням джерел фінансування, плануванням строків і супроводом реалізації. Фінансово-управлінські компетентності охоплюють бюджетування, планування видатків, оцінювання фінансових ризиків і роботу з механізмами співфінансування. Зростає значення інформаційно-аналітичної та цифрової підготовки, оскільки якість рішень дедалі більше залежить від уміння працювати з даними, електронними реєстрами та системами моніторингу. Комунікаційна

складова включає взаємодію з населенням, бізнесом, громадськими організаціями, сусідніми громадами та зовнішніми партнерами.

Рівень сформованості відповідних компетентностей безпосередньо впливає на здатність громади перейти від ситуативного реагування до послідовного управління розвитком. Дослідження ОЕСР засвідчило помітні відмінності між українськими муніципалітетами за кадровою, адміністративною та фінансовою спроможністю, причому частина цих розривів існувала ще до повномасштабної війни [2]. У 2025 році ОЕСР також звернула увагу на неоднакову здатність громад здійснювати стратегічне планування, управляти публічними інвестиціями та готувати інвестиційні пропозиції, причому для менших і сільських громад відповідні обмеження залишаються відчутнішими [3]. Однаковий правовий статус і набір повноважень за таких умов можуть супроводжуватися різними результатами їх практичної реалізації.

Компетентнісний профіль органу місцевого самоврядування має враховувати особливості конкретної території. Для громад, розташованих поблизу районів ведення бойових дій, більшої ваги набувають забезпечення безперервності послуг, оперативний перерозподіл ресурсів, відновлення інфраструктури та координація з іншими органами влади. Громади зі значною кількістю внутрішньо переміщених осіб потребують розвинених навичок соціального планування, організації житлової політики та міжсекторної взаємодії. На територіях, де відновлюється економічна активність, зростає потреба у проєктному управлінні, залученні інвестицій та формуванні партнерств. За таких відмінностей єдина модель професійної підготовки посадових осіб не може однаково відповідати потребам усіх громад.

Формування управлінських компетентностей варто пов’язувати з кадровою політикою органу місцевого самоврядування та фактичним змістом виконуваних функцій. Навчальні потреби доцільно визначати через завдання конкретної посади, зміни у сфері відповідальності та виявлені професійні дефіцити. Для одних працівників пріоритетними будуть стратегічне планування й аналіз даних, для інших, проєктне управління, закупівлі, фінансове планування або взаємодія із зовнішніми партнерами. Матеріали ОЕСР щодо відновлення України наголошують на необхідності розвивати спроможність місцевих органів влади розробляти і реалізовувати проєкти відновлення, відстежувати результати та використовувати місцеві знання під час планування розвитку [4]. Підвищення кваліфікації у такому разі набуває практичного змісту, якщо воно пов’язане з конкретними управлінськими функціями та подальшим застосуванням набутих знань.

Методичне оцінювання управлінських компетентностей можна будувати за послідовністю «функція органу, компетентність, управлінська дія, результат». Для стратегічного планування результат відображатиметься у якості підготовки й реалізації програм розвитку, для проєктного управління, у готовності проєктів до фінансування та дотриманні визначених параметрів виконання, для фінансової сфери, в обґрунтованості розподілу ресурсів. Кількість пройдених курсів або отриманих сертифікатів має обмежену аналітичну цінність без зіставлення з подальшими змінами в роботі органу. Більш змістовними є показники якості

підготовлених документів, строків адміністративних процедур, результативності реалізації проєктів, взаємодії структурних підрозділів та здатності залучати зовнішні ресурси. OECP окремо рекомендує посилювати систему вимірювання результативності муніципального управління, що дозволяє виявляти прогалини у спроможності та точніше визначати потреби у професійному розвитку [3].

Інституційна спроможність місцевого самоврядування формується тоді, коли індивідуальні професійні знання переходять у сталі організаційні процедури та зберігаються незалежно від кадрових змін. Управлінські компетентності забезпечують зв'язок між повноваженнями громади, доступними ресурсами та результатами їх використання. Професійний розвиток кадрів, передавання управлінського досвіду, міжмуніципальна співпраця й оцінювання результатів діяльності створюють основу для посилення спроможності громад виконувати поточні функції та готуватися до завдань відновлення.

Перелік використаних джерел

1. OECD. *Public Governance Review of Ukraine*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2026. DOI: 10.1787/7810f059-en.
2. OECD. *Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance*. OECD Multi-level Governance Studies. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/63a6b479-en.
3. OECD. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris: OECD Publishing, 2025. DOI: 10.1787/940cee85-en.
4. OECD. *Turning to Regions and Local Governments to Rebuild Ukraine*. OECD Policy Responses on the Impacts of the War in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/9510f490-en.

УДК 351.851:352(477)

Семко Мая Іванівна
к.п.н., доцент *кафедра управління та адміністрування, КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти» (Україна)*

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНОЮ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ

Реформа децентралізації влади, розпочата в Україні у 2014 році та інституційно завершена в частині формування нової адміністративно-територіальної основи у 2020 році, докорінно змінила конфігурацію суб'єктів управління освітою на субнаціональному рівні. Освітня галузь стала однією з найбільш «децентралізованих» сфер публічного управління: територіальні громади набули повноважень щодо засновництва закладів загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти, формування мережі, розпорядження освітньою субвенцією та власними бюджетними ресурсами, кадрового забезпечення й стратегічного планування розвитку освітнього простору. Водночас практика останнього десятиліття засвідчила критичну асиметрію: обсяг переданих повноважень суттєво випередив темпи нарощування інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (далі – ОМС). У результаті державне управління регіональною системою освіти опинилося в ситуації, коли реалізація державної освітньої політики залежить не стільки від якості нормативного регулювання, скільки від управлінської, фінансової та кадрової дієздатності конкретної громади.

Зазначена проблема суттєво загострилася в умовах воєнного стану, релокації закладів освіти, руйнування освітньої інфраструктури, масштабних внутрішніх переміщень населення та переходу значної частини громад до змішаних і дистанційних форм організації освітнього процесу. Це актуалізує потребу в науковому осмисленні інституційної спроможності ОМС як ключового чинника результативності державного управління регіональною системою освіти.

Інституційну спроможність ОМС у сфері освіти доцільно тлумачити як інтегровану характеристику здатності органу місцевого самоврядування системно та результативно реалізовувати власні й делеговані повноваження щодо забезпечення конституційного права громадян на освіту, спираючись на достатні ресурсні, організаційно-структурні, кадрові, інформаційно-аналітичні та нормативно-правові засоби, а також на легітимні механізми взаємодії з органами державної влади, закладами освіти та громадськістю. Ця категорія має щонайменше чотири механізми, які представлені на рисунку.



Рисунок – Легітимні механізми взаємодії з органами державної влади, закладами освіти та громадськістю

Крім того, розподіл повноважень закріплені Законами України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1], «Про освіту» [2], «Про повну загальну середню освіту»[3], Бюджетним кодексом України [4], поєднує ознаки деконцентрації та деволюції. Держава зберігає нормотворчу, стандартизаційну та контрольно-наглядову функції (Міністерство освіти і науки України [5], Державна служба якості освіти [6], обласні військові/державні адміністрації), тоді як ОМС є ключовим операційним суб'єктом. Однак у практичній площині фіксуються такі дисфункції: фіскальна незбалансованість; невизначеність меж дискреції; дефіцит управлінських кадрів; слабкість горизонтальної координації; фрагментарність освітньої аналітики; рішення часто ухвалюються без урахування демографічних прогнозів, даних щодо результатів НМТ/ДПА, індексів освітньої доступності.

Функціонування освітньої системи в умовах збройної агресії засвідчило, що інституційна спроможність набуває нового виміру – адаптивної (кризової) резильєнтності: здатності громади забезпечити безпечні умови навчання (укриття, фонд захисних споруд), організувати освітній процес для внутрішньо переміщених дітей, підтримати психоемоційний стан учасників освітнього процесу, налагодити взаємодію з міжнародними донорами та відновити пошкоджену інфраструктуру. Досвід свідчить про суттєву диференціацію громад за цим показником, що потребує диференційованої державної підтримки.

На думку Кухарчука П., Павленко О., воєнний стан суттєво трансформував систему публічного управління в територіальних громадах, змінивши правові засади, організаційну структуру, функції та механізми діяльності органів місцевого самоврядування. В умовах воєнного стану відбулося переорієнтування пріоритетів з розвиткових на безпекові та соціально-захисні [7].

Інституційна спроможність місцевого самоврядування є визначальною передумовою результативності державного управління регіональною системою

освіти. Її зміцнення потребує комплексу заходів: розподілу повноважень між державним і самоврядним рівнями з чітким визначенням мінімальних державних стандартів освітніх послуг та відповідальності за їх забезпечення; Впровадження системи оцінювання інституційної спроможності громад у сфері освіти на основі верифікованих індикаторів із подальшим формуванням індивідуальних планів підтримки для громад із низьким рівнем спроможності.

Перелік використаних джерел

1. Про місцеве самоврядування в Україні Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 05.09.2026)

2. Про освіту Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення 05.09.2026)

3. Про повну загальну середню освіту Закон України від 16.01.2020 № 463-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата звернення 05.09.2026)

4. Бюджетний кодекс України Кодекс України; Закон, Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення 05.09.2026)

5. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 16.10.2014 № 630 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-%D0%BF#Text (дата звернення 05.09.2026)

6. Деякі питання Державної служби якості освіти України Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 14.03.2018 № 168 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF#Text (дата звернення 05.09.2026)

7. Петро Кухарчук, Олена Павленко Публічне управління в територіальних громадах в умовах воєнного стану // Наукові перспективи, СЕРІЯ «Державне управління», № 6 (60) (2025): DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-6(60)-226-239 (дата звернення 05.09.2026)

УДК 330

Сеньків Андрій Тарасович
аспірант кафедри маркетингу і логістики
Інституту економіки і менеджменту,
Національний університет « Львівська політехніка» (Україна)

СТІЙКІСТЬ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ПРОТИДІЇ КОМБІНОВАНИМ ЗАГРОЗАМ

Логістична інфраструктура підприємства охоплює транспортні засоби, склади, термінали, інформаційні системи, енергетичне забезпечення, канали зв'язку та мережу постачальників. Порушення роботи будь-якої з цих складових може спричинити затримки, втрату продукції, зупинення виробництва та невиконання зобов'язань перед клієнтами. Нові загрози мають комбінований характер, оскільки воєнні дії, кібератаки, природні явища, дефіцит енергії, блокування транспортних шляхів і дезінформація можуть виникати одночасно та взаємно посилювати наслідки. Відтак, безпековий розвиток логістичної інфраструктури повинен орієнтуватися на стійкість, тобто здатність завчасно готуватися, зберігати критичні функції, адаптуватися та відновлювати діяльність. ISO 28000 визначає вимоги до системи управління безпекою, включаючи аспекти, пов'язані із захистом ланцюга постачання [1]. Європейська директива про стійкість критичних суб'єктів застосовує підхід, що охоплює природні й антропогенні, випадкові та навмисні загрози [2]. На нашу думку, підприємства повинні перейти від охорони окремих об'єктів до управління взаємозалежностями. Захищений склад не забезпечує безперервності, якщо відсутній транспорт, енергопостачання або доступ до системи управління запасами. Тому об'єктом управління постає мережа критичних функцій, ресурсів і партнерів.

Формування стійкості повинно починатися з визначення критичних логістичних процесів та допустимого часу їх переривання. Підприємству доцільно встановити, які операції мають бути відновлені першими, які ресурси є незамінними та які залежності створюють найбільший ризик. OECD наголошує на необхідності управлінської моделі, яка поєднує оцінку ризиків, партнерство з операторами інфраструктури, обмін інформацією та інвестиції у стійкість [3]. Практичними інструментами постають резервні маршрути, альтернативні постачальники, розподілені запаси, автономні джерела енергії, дублювання каналів зв'язку та взаємні угоди про підтримку. Разом із цим резервування не повинно бути механічним накопиченням ресурсів, оскільки надмірні запаси підвищують витрати й можуть швидко втрачати актуальність. Рішення повинні спиратися на сценарний аналіз, ймовірність загрози, тривалість відновлення та критичність наслідків. UNECE звертає увагу на необхідність враховувати вплив кліматичних змін під час планування транспортних мереж і вузлів [4]. Для підприємства це означає оцінювання вразливості маршрутів до повеней, спеки, пожеж, сильних опадів та інших природних явищ. До того ж сценарії мають

охоплювати одночасну недоступність декількох ресурсів, оскільки саме комбіновані порушення виявляють приховані залежності логістичної системи.

Управління безпековим розвитком повинно включати постійний моніторинг, навчання персоналу та регулярні випробування планів реагування. Показниками стійкості можуть бути час виявлення порушення, тривалість відновлення критичної функції, частка потоків із резервним маршрутом, забезпеченість автономним живленням, кількість перевірених альтернативних постачальників і результати навчань. ENISA визначає транспорт одним із критичних секторів, де кібератаки можуть впливати на фізичні операції, безпеку руху та безперервність послуг [5]. Відтак, фізична й кібернетична безпека повинні управлятися спільно. Наприклад, порушення системи управління складом може мати такі самі операційні наслідки, як фізичне пошкодження об'єкта. Підприємству доцільно створити міжфункціональну групу, до якої входять фахівці з логістики, безпеки, інформаційних технологій, виробництва, фінансів і комунікацій. Керівництво повинно визначати пріоритети відновлення та забезпечувати ресурси для зниження найбільш критичних ризиків. Таким чином, стійкість логістичної інфраструктури являється результатом послідовного управління залежностями, резервами, інформацією та готовністю персоналу.

Перелік використаних джерел

1. ISO 28000:2022. Security and Resilience. Security Management Systems. Requirements. Geneva, International Organization for Standardization, 2022. URL: https://www.iso.org/standard/79612.html (дата звернення 30.07.2026).

2. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj (дата звернення 30.07.2026).

3. OECD. Good Governance for Critical Infrastructure Resilience. Paris, OECD Publishing, 2019. DOI: 10.1787/02f0e5a0-en.

4. UNECE. Climate Change Impacts and Adaptation for Transport Networks and Nodes. Geneva, United Nations, 2020. URL: https://unece.org/sites/default/files/2021-01/ECE-TRANS-283e_web.pdf (дата звернення 30.07.2026).

5. ENISA. ENISA Threat Landscape. Transport Sector. Athens, European Union Agency for Cybersecurity, 2023. DOI: 10.2824/553997.

Серняк Ірина Ігорівна
к.е.н.
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна)

ЛЮДИНА ЧИ АЛГОРИТМ: ТРАНСФОРМАЦІЯ КАДРОВИХ РІШЕНЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту змінює усталені підходи до управління людськими ресурсами. Якщо на початкових етапах цифровізації HR-функції технології використовувалися переважно для автоматизації кадрового обліку, документообігу та адміністрування персоналу, то сьогодні алгоритмічні системи дедалі активніше залучаються до процесів, які безпосередньо пов'язані з ухваленням кадрових рішень. Пошук і первинний відбір кандидатів, аналіз резюме, оцінювання компетентностей, прогнозування кадрової потреби, визначення потреб у навчанні та навіть аналіз ризиків втрати працівників поступово переходять у площину взаємодії людини та алгоритму. За таких умов актуальним стає питання не стільки про можливість використання штучного інтелекту в HR, скільки про допустимі межі делегування йому окремих елементів кадрового рішення.

З позицій стратегічного управління людськими ресурсами ця проблема має особливе значення. Людський капітал є одним із ключових ресурсів організації, а помилки в кадрових рішеннях часто мають довготривалі наслідки. Невдалий добір працівника, недооцінювання його потенціалу, необґрунтоване кадрове просування або, навпаки, втрата перспективного фахівця впливають не лише на поточну роботу з персоналом, а й на здатність організації реалізовувати стратегічні цілі.

Тому впровадження штучного інтелекту у сферу HR доцільно оцінювати не через просту дихотомію «людина або технологія», а через пошук раціонального розподілу функцій між алгоритмом і фахівцем, який ухвалює рішення. Найбільш очевидним є потенціал штучного інтелекту у тих кадрових процесах, які характеризуються значним обсягом інформації та можливістю чіткої формалізації критеріїв. Показовим прикладом є первинний відбір кандидатів. За умов, коли організація одночасно закриває значну кількість вакансій або отримує сотні резюме на окрему позицію, їх ручне опрацювання потребує значних часових ресурсів HR-фахівців. Водночас частина критеріїв первинного відбору може бути достатньо чітко визначена: необхідний рівень освіти, досвід роботи, володіння певними професійними інструментами, мовами, наявність спеціалізованих знань чи сертифікації. Використання штучного інтелекту для опрацювання такого масиву інформації дозволяє швидко структурувати отримані дані та виокремити резюме, що не відповідають встановленим обов'язковим критеріям.

У такому випадку ШІ фактично не ухвалює кадрового рішення, а скорочує обсяг рутинної роботи, яка передує його ухваленню. Це принципова відмінність.

Остаточне визначення професійної придатності кандидата потребує значно ширшого контексту: оцінювання мотивації, комунікативних навичок, здатності працювати в команді, потенціалу розвитку, відповідності специфіці конкретної посади та організаційного середовища. Частину цих характеристик складно коректно формалізувати, а їх оцінювання нерідко залежить від сукупності обставин, які не можуть бути повною мірою представлені у структурованих даних.

Водночас навіть первинний автоматизований скринінг не є цілком нейтральною процедурою. Якість його результату безпосередньо залежить від того, які критерії закладені в алгоритм, які дані використовуються для аналізу та яким чином система інтерпретує професійний досвід кандидата. Працівник може володіти необхідною компетентністю, але описати її у резюме в інший спосіб; мати нетипову професійну траєкторію; отримати релевантний досвід поза традиційними формами зайнятості або не використовувати термінологію, на яку орієнтується автоматизована система. У такому випадку надмірна довіра до алгоритму створює ризик втрати потенційно сильних кандидатів ще до етапу змістовного оцінювання.

Це дозволяє говорити про різні рівні залучення штучного інтелекту до кадрових рішень. На першому, операційному рівні, ШІ виконує стандартизовані завдання: систематизує інформацію, здійснює первинний пошук відповідності встановленим параметрам, формує вибірки або узагальнює значні масиви даних. На другому, аналітичному рівні, технологія вже допомагає виявляти закономірності та формувати рекомендації, наприклад прогнозувати кадрову потребу, визначати дефіцит компетентностей чи аналізувати фактори плинності персоналу. На третьому, оціночному рівні, алгоритм використовується для порівняння конкретних працівників або кандидатів, їх ранжування чи прогнозування майбутньої результативності. Нарешті, найбільш дискусійним є рівень, на якому автоматизована система фактично визначає результат кадрового рішення.

Такий поділ дає підстави сформулювати принцип диференційованої алгоритмізації кадрових процесів. Чим більш стандартизованим є процес і чим чіткіше можуть бути визначені критерії його виконання, тим ширшими можуть бути можливості використання штучного інтелекту. Натомість зі зростанням складності кадрового рішення, необхідності врахування індивідуального контексту та його потенційного впливу на професійну траєкторію людини має зростати роль людського судження і контролю. Інакше кажучи, автоматизація перевірки відповідності резюме чітко встановленим мінімальним вимогам та автоматизоване рішення щодо кар'єрного просування працівника не можуть розглядатися як однакові за своїм змістом способи застосування ШІ.

Окремим викликом є ризик алгоритмічного відтворення упереджень. Штучний інтелект опрацьовує дані, які значною мірою відображають попередній досвід організації та ухвалені нею рішення. Якщо історичні кадрові практики містили системні дисбаланси, їх використання для навчання або налаштування алгоритмічних моделей потенційно здатне не усунути, а відтворити їх у новій

технологічній формі. При цьому алгоритмічне рішення може сприйматися користувачами як більш об'єктивне саме через його технологічне походження.

Отже, застосування ШІ потребує не зменшення, а в окремих випадках посилення вимог до прозорості критеріїв, перевірки результатів і відповідальності суб'єкта, який використовує алгоритмічну рекомендацію.

Водночас зводити дискусію про штучний інтелект у HR виключно до ризиків було б помилково. Його потенціал особливо значний у стратегічному управлінні людськими ресурсами, де ухвалення рішень потребує аналізу великих масивів даних і виявлення тенденцій, які складно встановити традиційними методами. Аналіз структури компетентностей персоналу, прогнозування майбутньої потреби у фахівцях, моделювання різних сценаріїв кадрового забезпечення, визначення потреб у перенавчанні та підвищенні кваліфікації працівників можуть суттєво посилити аналітичну основу кадрової стратегії. У цьому випадку технологія дозволяє перейти від реагування на вже сформований кадровий дефіцит до його прогнозування та завчасної підготовки відповідних управлінських рішень.

Поширення ШІ водночас змінює роль самого HR-фахівця. Частина операційних завдань поступово автоматизується, натомість зростає значення здатності інтерпретувати дані, критично оцінювати алгоритмічні рекомендації, розуміти обмеження технології та співвідносити отримані результати зі стратегічними цілями організації. Відповідно, цифрова трансформація HR не зменшує значення професійної компетентності людини, а змінює її зміст. HR-фахівець дедалі більше переходить від виконавця окремих кадрових процедур до суб'єкта, який визначає правила використання технології та відповідає за інтеграцію її результатів у систему ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, питання «людина чи алгоритм» у стратегічному управлінні людськими ресурсами навряд чи передбачає вибір лише одного з двох варіантів.

Більш перспективною видається модель їх функціонального поєднання, за якої штучний інтелект бере на себе передусім інформаційно місткі, повторювані та формалізовані операції, а людина зберігає відповідальність за рішення, що потребують контекстуального судження, етичної оцінки та врахування індивідуальних особливостей. Відтак ключовим завданням стратегічного HR-менеджменту стає не максимальна автоматизація кадрових процесів, а визначення обґрунтованої межі між технологічною ефективністю та людською відповідальністю. Саме здатність організації встановити таку межу значною мірою визначатиме якість кадрових рішень в умовах подальшого розвитку штучного інтелекту.

УДК 352.07:005.584.1:355.01(477)

Серняк Олег Ігорович
к.держ.упр., доцент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ВІД ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ ДО ІНСТИТУЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ: АУДИТ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування місцевого самоврядування в Україні. Територіальні громади одночасно забезпечують виконання передбачених законодавством повноважень і вирішують завдання, масштаб та характер яких складно було передбачити в межах традиційної моделі муніципального управління. Безперервність надання базових послуг, підтримка внутрішньо переміщених осіб, реагування на безпекові загрози, відновлення пошкодженої інфраструктури, взаємодія з військовими адміністраціями, волонтерськими організаціями та міжнародними партнерами стали частиною управлінської реальності громад. За таких обставин змінюються й підходи до оцінювання ефективності органів місцевого самоврядування. Категорії інституційної спроможності, яка тривалий час була одним із ключових орієнтирів реформи децентралізації, вже недостатньо для пояснення здатності громади ефективно діяти в умовах тривалої невизначеності.

Інституційну спроможність органу місцевого самоврядування традиційно можна пов’язувати з наявністю ресурсів, належною організаційною структурою, професійністю персоналу, якістю управлінських процедур та здатністю реалізовувати визначені законом повноваження. Проте воєнний стан продемонстрував, що наявність таких характеристик сама по собі не гарантує ефективного функціонування інституції у кризовому середовищі. Орган влади може мати сформовану структуру, достатній кадровий потенціал і налагоджені процедури, однак виявитися недостатньо підготовленим до різкої зміни умов діяльності, втрати частини ресурсів, порушення усталених комунікацій або необхідності швидко перебудувати процеси прийняття рішень. Тому в сучасних умовах доцільним є зміщення дослідницького фокусу від інституційної спроможності до інституційної стійкості.

Інституційна стійкість при цьому не повинна розглядатися як синонім спроможності. Якщо спроможність характеризує передусім потенціал органу влади виконувати покладені на нього функції, то стійкість відображає здатність зберігати критично важливі функції під впливом зовнішніх загроз, адаптувати управлінські процеси до нових обставин та відновлювати належний рівень діяльності після кризового впливу. Фактично йдеться про динамічну характеристику інституції. Вона проявляється не стільки за стабільних умов, скільки в момент порушення звичного порядку функціонування.

Саме така зміна акцентів актуалізує необхідність переосмислення місця інституційного аудиту в системі місцевого самоврядування. Його не варто зводити до перевірки формальної відповідності організаційної структури встановленим вимогам чи аналізу окремих показників діяльності. Інституційний аудит доцільно розглядати як комплексну діагностику здатності органу місцевого самоврядування реалізовувати свої функції, реагувати на зміни середовища та забезпечувати безперервність управління. У такому розумінні аудит набуває не стільки контрольного, скільки діагностичного і розвиткового характеру: він має не лише встановлювати наявні проблеми, а й виявляти інституційні вразливості до того, як вони призведуть до втрати керованості або погіршення якості публічних послуг.

В умовах воєнного стану предмет такого аудиту має бути ширшим, ніж у традиційних моделях оцінювання інституційної спроможності. На нашу думку, його доцільно вибудовувати щонайменше навколо шести взаємопов'язаних вимірів: організаційного, кадрового, ресурсного, цифрового, комунікативного та адаптивно-безпекового. Організаційний вимір передбачає оцінювання розподілу функцій і відповідальності, якості внутрішньої координації та здатності структури працювати за різних сценаріїв. Кадровий має охоплювати не лише кількісну забезпеченість персоналом і його професійну компетентність, але й можливість взаємозаміщення працівників, збереження інституційної пам'яті та готовність діяти в нестандартних ситуаціях. Ресурсний вимір характеризує здатність громади підтримувати виконання критичних функцій за умов скорочення доходів, пошкодження інфраструктури або виникнення непередбачених потреб.

Цифровий вимір інституційної стійкості в умовах війни також набуває іншого змісту. Наявність електронного документообігу чи цифрових сервісів є важливою, але недостатньою характеристикою. Значення має можливість продовжувати роботу за фізичної недоступності адміністративних приміщень, забезпечувати захист даних, резервування інформації та безпечний дистанційний доступ до необхідних систем. Подібна логіка стосується і комунікативного виміру. У кризовій ситуації комунікація органу місцевого самоврядування перестає бути лише засобом інформування населення. Вона стає складовою стійкості громади, оскільки від швидкості, достовірності та зрозумілості повідомлень можуть залежати поведінка мешканців, рівень суспільної довіри та здатність влади координувати спільні дії.

Адаптивно-безпековий вимір доцільно виокремити як специфічний для аудиту в умовах воєнного стану. Він має характеризувати здатність органу місцевого самоврядування працювати за альтернативними сценаріями, швидко перерозподіляти ресурси, змінювати пріоритети, взаємодіяти з іншими публічними інституціями та недержавними суб'єктами, а також накопичувати досвід попередніх кризових ситуацій і трансформувати його у нові процедури. У цьому випадку предметом оцінювання стає не відсутність проблем як така, а здатність інституції продовжувати виконувати ключові функції за наявності проблем.

Принципово важливим є те, що інституційний аудит не повинен завершуватися формуванням рейтингу громад або механічним порівнянням їхніх

показників. В умовах війни територіальні громади функціонують у суттєво різних безпекових, демографічних, економічних та ресурсних умовах. Тому однакові показники можуть мати різне змістове значення для тилової, прифронтової чи деокупованої громади. Методологія аудиту має враховувати контекст і насамперед відповідати на питання про внутрішні резерви та критичні вразливості конкретної інституції. Результатом такого оцінювання має бути не констатація «сильної» або «слабкої» спроможності, а визначення того, які функції є найбільш захищеними, які залежать від окремих людей чи ресурсів, які процеси не мають альтернативного сценарію та які зміни необхідні для збереження керованості під час наступного кризового впливу.

Це дозволяє запропонувати розгляд інституційного аудиту як циклічного управлінського механізму, а саме: діагностика – виявлення вразливостей – планування змін – реалізація заходів – повторне оцінювання. Такий підхід принципово відрізняє його від разової перевірки. Середовище, у якому сьогодні працюють українські громади, змінюється настільки швидко, що результати одноразового оцінювання втрачають актуальність без регулярного перегляду. Відповідно, інституційний аудит може бути інтегрований у стратегічне та операційне планування громади, управління персоналом, систему внутрішнього контролю й підготовку планів безперервності діяльності.

Отже, досвід функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану актуалізує перехід від статичного розуміння інституційної спроможності до динамічної категорії інституційної стійкості. Для органів місцевого самоврядування важливо не лише мати достатні ресурси, компетентний персонал і належно організовані управлінські процеси, а й бути здатними зберігати функціональність у момент кризи, адаптуватися до зміни умов та відновлювати повноцінну діяльність. Інституційний аудит у такому контексті може стати інструментом раннього виявлення управлінських вразливостей та основою для цілеспрямованого посилення стійкості територіальних громад. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи критеріїв та індикаторів такого аудиту з урахуванням різних типів громад і характеру безпекових викликів, що дозволить перевести концепцію інституційної стійкості з теоретичної площини у практику муніципального управління.

УДК 351:355.25

Синицький Володимир Миколайович
підполковник,
старший викладач кафедри тактичної підготовки,
Національна академія Національної гвардії України,
(Україна)

ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВЕ СПІВРОБІТНИЦТВО: ОПТИМІЗАЦІЯ РОЗПОДІЛУ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ ВІЙСЬКОВИМИ АДМІНІСТРАЦІЯМИ ТА ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ДЕОКУПАЦІЇ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила кардинальну трансформацію системи публічної влади на місцевому рівні. Запровадження інституту військових адміністрацій (ВА) стало безальтернативним кроком задля забезпечення національної безпеки, оборони та життєдіяльності громад. Проте тривалий правовий режим воєнного стану, а особливо процеси деокупації та післявоєнного відновлення, загострюють проблему дублювання та розмежування повноважень між ВА та органами місцевого самоврядування (ОМС). Відсутність гнучкого, але чіткого правового алгоритму взаємодії та передачі владних функцій стримує процеси європейської інтеграції України в частині дотримання принципів Європейської хартії місцевого самоврядування та загрожує ефективності реалізації локальних політик [2, с. 5].

Разом з тим, баланс повноважень у тривалій перспективі та під час перехідного періоду від воєнного стану до мирного життя (транзиторне врядування) залишається малодослідженим і потребує нових концептуальних підходів. Метою є обґрунтування нової моделі динамічного розмежування компетенцій між військовими адміністраціями та ОМС на різних етапах безпекової ситуації в регіоні, що базується на принципах тимчасової децентралізації військового управління.

На сьогодні ключовою науковою та практичною дилемою є правова невизначеність щодо меж втручання ВА у сфери, які традиційно належали до виключної компетенції ОМС (управління комунальним майном, місцевий бюджет, земельні відносини, тощо) [1, с. 15]. На практиці спостерігається два протилежних деструктивних тренди: або повне поглинання функцій ОМС військовими адміністраціями навіть там, де безпековий фактор є мінімальним, або конфлікт за ресурси та легітимність між обраними громадою радами та призначеними керівниками ВА.

Для розв'язання цієї проблеми пропонується впровадження "Концепції Динамічного Безпекового Цензу" (Dynamic Security Census). Її суть полягає у законодавчому закріпленні трьох рівнів безпекової загрози для територіальних громад, відповідно до яких автоматично змінюється обсяг повноважень ВА та ОМС:

- зона активних бойових дій / прикордоння (Червона зона): Повна концентрація виконавчої, розпорядчої та фінансової влади в руках ВА. ОМС тимчасово призупиняють діяльність. Головний пріоритет - оборона та евакуація;

- зона деокупації та стабілізації (Жовта зона): Модель "дуалістичного партнерства". ВА перебирає на себе виключно безпековий та правоохоронний сектори, гуманітарне розмінування, відновлення критичної інфраструктури. ОМС (у разі відновлення спроможності) повертаються до управління операційним бюджетом, соціальними та комунальними послугами під стратегічним наглядом;

- транзитна / тилова зона відновлення (Зелена зона): Повне відновлення прав ОМС відповідно до європейських стандартів децентралізації [2, с. 8]. ВА трансформуються в органи префектурного типу з контрольно-наглядовими, а не розпорядчими функціями, перевіряючи рішення ОМС виключно на предмет відповідності вимогам національної безпеки та оборони.

Новизна підходу полягає у відмові від статичного закріплення повноважень на весь період воєнного стану. Натомість пропонується гнучкий правовий інструментарій, де критерієм перерозподілу влади є не політична доцільність, а верифікований рівень безпекових ризиків для конкретної території.

Для забезпечення сталості відновлення громад доцільно буде запровадити інститут "Тимчасових Спільних Комітетів Планування" (ТСКП). Вони мають складатися у пропорції 50/50 з представників ВА (військові фахівці, логісти) та ОМС (місцеві фінансисти, архітектори, представники бізнесу). Це дозволить уникнути хаотичного ухвалення рішень щодо відбудови територій та забезпечить інклюзивність і прозорість, які є обов'язковими вимогами міжнародних донорів.

Як висновок, розподіл повноважень між військовими адміністраціями та ОМС не повинен розглядатися як конфлікт інтересів. Пропонована концепція динамічного розподілу функцій на основі безпекового цензу дозволяє зберегти управлінську вертикаль держави в критичні моменти та одночасно законсервувати та захистити здобутки реформи децентралізації [3, с. 158].

Подальші дослідження мають бути спрямовані на детальне нормативно-правове моделювання переходу громад з одного безпекового статусу до іншого та створення юридичних запобіжників проти зловживання владою з боку військово-цивільних структур на місцях.

Перелік використаних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII : станом на 2026 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. С. 250.

2. Європейська хартія місцевого самоврядування : Міжнародний документ Ради Європи від 15 жовт. 1985 р. (ратифіковано Законом України від 15 лип. 1997 р. № 452/97-ВР). *Офіційний вісник України*. 1998. № 31.

3. Рой О. В. Військові адміністрації як суб'єкти владних повноважень в умовах особливого періоду. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 82 (Ч. 2). С. 152–159.

УДК 351.08:005.95

Синицький Володимир Миколайович
підполковник,
старший викладач кафедри тактичної підготовки,
Національна академія Національної гвардії України,
(Україна)

КАДРОВИЙ ГОЛОД В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МОБІЛІЗАЦІЯ, МІГРАЦІЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ ДЕФІЦИТУ КВАЛІФІКОВАНИХ КАДРІВ

Повномасштабна військова агресія РФ проти України докорінно змінила архітектуру публічного управління на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування (ОМС) опинилися в умовах безпрецедентного навантаження, зумовленого необхідністю забезпечення життєдіяльності громад, інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та підтримки сил оборони. Водночас спроможність ОМС критично знизилася через гострий кадровий дефіцит. Мобілізаційні процеси, вимушена зовнішня та внутрішня міграція, а також низька фінансова привабливість муніципальної служби сформували системний «кадровий голод», який загрожує стійкості місцевої влади. Питання трансформації публічної служби в умовах війни постійно перебувають у центрі уваги. Проте механізми подолання дефіциту кваліфікованих кадрів в ОМС із врахуванням новітніх змін у законодавстві потребують додаткового наукового осмислення. Розглянемо чинники формування кадрового дефіциту в ОМС під час війни та прикладні шляхи його подолання на основі чинного законодавства України та сучасних управлінських підходів. Головним деструктивним чинником для кадрового потенціалу ОМС є мобілізація військовозобов'язаних працівників. Відповідно до Закону України «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», ОМС мають право на бронювання своїх співробітників [1, ст. 25]. Проте встановлені ліміти та складні бюрократичні процедури погодження списків у Міністерстві оборони призводять до вимивання висококваліфікованих фахівців чоловічої статі, особливо в технічних, юридичних та ІТ-підрозділах виконкомів.

Другим чинником є міграція. За оцінками експертів, значна частина кваліфікованих службовців (переважно жінок) виїхала за кордон або перемістилася в безпечніші регіони України. Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», правовий статус працівників ОМС зазнав суттєвих змін: запроваджено можливість дистанційної роботи та простою [2, ст. 9]. Проте тривала віддалена робота з-за кордону для муніципальних службовців обмежена безпековими протоколами та доступом до службової інформації, що змусило багатьох із них звільнитися. Ситуація ускладнюється тривалим перехідним періодом у проходженні служби. Ухвалений Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» покликаний модернізувати систему, запровадити прозору оплату праці та деполітизувати посади [3, ст.12]. Проте його повноцінне впровадження ускладнюється реаліями воєнного часу. Натомість діє

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану», який дозволяє призначати осіб на посади в ОМС без конкурсного відбору, на основі лише заяви та співбесіди [4, ст.2]. Це дозволило оперативно закривати «гарячі» вакансії, але водночас породило проблему зниження загального рівня кваліфікації новопризначених працівників.

Для подолання дефіциту кадрів та підвищення спроможності ОМС вбачається доцільним впровадження таких інструментів:

1. Оптимізація процедур бронювання: Необхідно нормативно закріпити на рівні Постанови Кабінету Міністрів України №76 можливість 100% бронювання для критичних посад ОМС (керівники департаментів, головні інженери, спеціалісти з кібербезпеки), незалежно від військового звання та дефіцитності їхньої ВОС (військово-облікової спеціальності) [5, с.3].

2. Цифровізація та аутсорсинг: Передавання частини непрофільних функцій (бухгалтерія, юридичний супровід, ІТ-забезпечення) на аутсорсинг або залучення міжмуніципального співробітництва відповідно до Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [6, ст.4].

3. Залучення ветеранів та ВПО: Створення цільових муніципальних програм адаптації, перекваліфікації та працевлаштування для демобілізованих військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб.

4. Дуальна освіта та стажування: Активна співпраця ОМС із регіональними закладами вищої освіти для залучення студентів магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування» до стажування з подальшим спрощеним працевлаштуванням. Кадровий голод в ОМС під час війни є системною загрозою для національної безпеки та децентралізації. Ліквідація дефіциту кадрів вимагає комплексної трансформації: від гнучкого бронювання критично важливих фахівців до широкого впровадження інструментів цифровізації, залучення ветеранів та адаптації норм нового ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Перелік використаних джерел

1. Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію: Закон України від 21.10.1993 № 3543-XII. Відомості Верховної Ради України. 1993. № 44. Ст. 416. (зі змінами).

2. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250. (зі змінами).

3. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. Голос України. 2023. № 144.

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12.05.2022 № 2259-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 23.

5. Деякі питання реалізації положень Закону України "Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію" щодо бронювання військовозобов'язаних на період

мобілізації та на воєнний час: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.01.2023 № 76. Офіційний вісник України. 2023. № 14. С. 12–24.

6. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 34. Ст. 1167.

УДК 351.862

Синицький Володимир Миколайович
підполковник,
старший викладач кафедри тактичної підготовки,
Національна академія Національної гвардії України,
(Україна)

ОРГАНІЗАЦІЯ БЕЗПЕКОВОГО ПРОСТОРУ В ГРОМАДАХ: СТВОРЕННЯ БЕЗПЕКОВИХ ЦЕНТРІВ ТА РОЗБУДОВА МЕРЕЖІ УКРИТТІВ

У сучасних геополітичних реаліях та умовах тривалого воєнного стану в Україні парадигма регіонального розвитку зазнала докорінної трансформації. Забезпечення захисту населення перестало бути виключно функцією центральних органів виконавчої влади й остаточно перейшло у площину безпосередньої відповідальності органів місцевого самоврядування (ОМС). Концепт «безпекової громади» сьогодні охоплює не лише підтримання правопорядку, а й інституційну розбудову багаторівневого безпекового простору, що поєднує оперативне реагування екстрених служб і системний цивільний захист населення [1].

Фундаментом формування безпекового простору на місцевому рівні виступає Конституція України та Кодекс цивільного захисту України. Проте, критична необхідність адаптації інфраструктури до тривалих воєнних загроз зумовила ухвалення Закону України № 4778-IX (законопроєкт № 13454) [2]. Цей нормативно-правовий акт офіційно закріпив терміни «центр безпеки», «клас безпеки» та «захищений простір», суттєво розширивши повноваження територіальних громад у сфері містобудівного планування та цивільної безпеки.

Одним із ключових інструментів модернізації безпекового простору є розбудова мережі Центрів безпеки громад (ЦБГ). Відповідно до оновленого законодавства, ОМС отримали чіткі правові підстави для фінансування та створення таких об’єктів. Головна інновація ЦБГ полягає у принципі крос-функціонального поєднання.

В одній будівлі інтегруються:

- пожежно-рятувальний підрозділ (місцева чи добровільна пожежна охорона);
- поліцейська станція (в межах проєкту «Поліцейський офіцер громади»);
- пункт базування екстреної медичної допомоги.

Розбудова мережі укриттів це новий містобудівний вимір. Паралельним і не менш критичним вектором є формування фонду захисних споруд цивільного захисту (ЗСЦЗ). Закон № 4778-IX запровадив імперативну вимогу: введення в експлуатацію будь-яких нових об'єктів житлової (класи наслідків СС2 та СС3), освітньої, медичної чи транспортної інфраструктури є неможливим без наявності інтегрованого укриття.

Точкові архітектурні рішення є малоефективними, тому громади мають впроваджувати так звані «схеми захисних споруд» у складі генеральних планів.

Це повністю узгоджується із новою нормою Закону № 4778-IX щодо обов'язкового включення схем укриттів до містобудівної документації на всіх рівнях.

Сучасна мережа ЗСЦЗ у громаді, згідно з актуальним правовим полем, має диференціюватися на три рівні:

- стаціонарні сховища та протирадіаційні укриття (ПРУ) у нових будинках та на об'єктах критичної інфраструктури, що розраховані на тривале перебування.
- модульні (первинні) мобільні укриття, які ОМС зобов'язані встановлювати у місцях масового скупчення людей (зупинки транспорту, парки, зони відпочинку). Законодавство дозволяє проєктувати модульні ПРУ місткістю до 50 осіб із гарантією автономного життєзабезпечення протягом 48 годин.
- захищений простір та найпростіші укриття (облаштовані підвали, цокольні приміщення, підземні паркінги), відповідальність за утримання яких покладено на балансоутримувачів та співвласників.

Важливим аспектом у Національній стратегії зі створення безбар'єрного простору в Україні, є вимога абсолютної інклюзивності. Усі нові й модернізовані сховища громади повинні проектуватись із урахуванням потреб маломобільних груп населення.

Таким чином, організація безпекового простору в українських громадах на сучасному етапі трансформувалася з теоретичної концепції у жорстку практичну та законодавчу вимогу. Синергетичний ефект від створення Центрів безпеки та паралельної розбудови інклюзивної, багаторівневої мережі укриттів (від стаціонарних до мобільних модулів) дозволяє сформувати автономний контур безпеки безпосередньо на рівні територіальної громади. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку математичних моделей оптимального просторового розміщення мобільних укриттів у громадах із високою щільністю населення

Перелік використаних джерел

1. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 34-35. С. 458.

2. Про внесення змін до ніяких законодавчих актів України щодо запобігання надзвичайним ситуаціям та ліквідації їх наслідків, формування фонду захисних споруд цивільного захисту, створення класів та центрів безпеки : Закон України від 10.02.2026 р. № 4778-IX. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2026. № 17. Ст. 45.

УДК 336.22:352

Славкова Алла Аркадіївна
к.е.н., професор

Гладченко Лідія Петрівна
к.е.н., доцент
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна)

ПОДАТКОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ІНСТИТУЦІЙНИЙ РОЗВИТОК МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В умовах воєнного стану на місцеве самоврядування припадає значне навантаження, пов'язане із забезпеченням життєдіяльності територій, наданням публічних послуг, утриманням комунальної інфраструктури та реагуванням на наслідки війни. Це потребує достатнього та стабільного фінансового забезпечення. Податкова спроможність територіальних громад у таких умовах виходить за межі суто бюджетної проблематики, оскільки визначає фінансові можливості органів місцевого самоврядування виконувати свої повноваження та реалізовувати пріоритети розвитку територій.

Місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення, яке реалізується безпосередньо громадою та через органи місцевого самоврядування. Реальна спроможність останніх діяти в межах наданих їм повноважень значною мірою залежить від наявності відповідних ресурсів. Досвід реформи децентралізації засвідчив, що розширення повноважень територіальних громад супроводжувалося передачею на місцевий рівень додаткових фінансових ресурсів, що створило передумови для посилення їхньої автономії та фінансової самостійності [1, с. 321–323].

У цьому контексті податкову спроможність територіальної громади доцільно розглядати як її здатність формувати достатню та стабільну податкову базу, мобілізувати податкові надходження до бюджету територіальної громади та забезпечувати на цій основі фінансові можливості для реалізації завдань місцевого самоврядування. Отже, йдеться не лише про обсяг податкових надходжень, а й про їх стабільність, структуру, залежність від економічної активності на території та можливості органів місцевого самоврядування впливати на формування дохідної бази. Податкова спроможність безпосередньо пов'язана з бюджетом територіальної громади, оскільки саме через бюджет податкові надходження формують фінансові можливості для виконання публічних функцій. Вона не може ототожнюватися лише з надходженнями від місцевих податків і зборів. Дохідна база бюджетів територіальних громад формується з різних джерел, серед яких важливе місце посідають як місцеві податки, так і частки загальнодержавних податків, що зараховуються до місцевих бюджетів відповідно до бюджетного законодавства [2].

Вагому роль у формуванні податкових надходжень місцевих бюджетів відіграє податок на доходи фізичних осіб [3]. У 2025 р. його надходження становили 300,3 млрд грн [4], або близько 60 % усіх податкових надходжень місцевих бюджетів. Така концентрація свідчить про значну залежність податкової спроможності місцевого самоврядування від рівня зайнятості та доходів населення, стану оплати праці й загальної економічної активності на території. В умовах війни на податкову базу додатково впливають переміщення населення, зміни зайнятості, релокація підприємств, зниження або трансформація ділової активності, руйнування виробничої та соціальної інфраструктури.

Податкова спроможність не є незмінною характеристикою території. Вона залежить не лише від сформованого економічного потенціалу, а й від здатності органів місцевого самоврядування використовувати наявні можливості для розширення податкової бази. До таких можливостей належать сприяння розвитку підприємництва та зайнятості, легалізація трудових відносин, ефективне використання комунального майна та земельних ресурсів, залучення інвестицій, а також удосконалення взаємодії з платниками податків. Загалом, наукові дослідження вже традиційно роблять акцент на посиленні дохідної бази місцевого самоврядування шляхом розширення можливостей місцевих бюджетів, розвитку місцевого бізнесу, ефективного використання комунального майна та цифровізації фінансового управління [1, с. 324–325].

Наявність фінансових ресурсів сама по собі не означає автоматичного підвищення інституційної спроможності місцевого самоврядування. Натомість, вони створюють необхідні передумови, хоча їх результативність залежить від якості управління, організаційної спроможності органів місцевого самоврядування, прозорості прийняття рішень та здатності ефективно визначати і реалізовувати пріоритети територіального розвитку.

Саме тому податкову спроможність доцільно розглядати як одну з фінансових передумов інституційного розвитку місцевого самоврядування, під яким розуміється вдосконалення організаційної структури, форм, методів, принципів, норм і правил функціонування органів місцевого самоврядування та громадських інституцій на певній території [5, с. 151]. Для умов воєнного стану цей взаємозв’язок набуває особливого значення, оскільки війна не лише збільшує навантаження на місцеве самоврядування, а й розширює коло його завдань: забезпечення стійкості територій, підтримка населення, інтеграція внутрішньо переміщених осіб, безперервність надання адміністративних послуг та взаємодія з військовими органами. Дослідники також відзначають інституційні обмеження та додаткове навантаження на місцеву владу внаслідок війни [5, с. 151].

Податкова спроможність громад має значення не лише для забезпечення поточних надходжень до місцевих бюджетів. Достатня та відносно стабільна податкова база створює можливості для планування, підтримання необхідного рівня публічних послуг, утримання інфраструктури та реалізації заходів відновлення. Залежність від зовнішніх ресурсів, нестабільність податкових надходжень або звуження економічної бази території обмежують можливості довгострокового планування та підвищують вразливість місцевого самоврядування до зовнішніх змін.

Рівень спроможності територіальних громад суттєво відрізняється залежно від їхнього економічного потенціалу та здатності протистояти кризовим викликам. Матеріальні й нематеріальні ресурси впливають на здатність громад долати загрози інституційній стійкості, тоді як передача їм фінансових ресурсів у процесі децентралізації сприяла їхньому інституційному розвитку. Водночас, між громадами з різним рівнем урбанізації та економічної бази зберігаються суттєві відмінності за рівнем стійкості [5, с. 150].

Отже, податкова спроможність територіальної громади може розглядатися як один із ресурсних чинників інституційного розвитку місцевого самоврядування. Її значення полягає не в простому збільшенні податкових надходжень, а у формуванні достатньої, стабільної та передбачуваної дохідної бази бюджету територіальної громади, яка створює фінансові передумови для виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень.

У перспективі посилення податкової спроможності територіальних громад має передбачати не лише вдосконалення механізмів мобілізації податкових надходжень, а й розвиток економічної бази територій, підтримку підприємництва та зайнятості, підвищення ефективності використання місцевих ресурсів і посилення прозорості управління. Такий підхід дає змогу розглядати податкову спроможність не просто як суто фінансовий показник, а як складову загальної спроможності місцевого самоврядування та одну з передумов його інституційного розвитку в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Її зміцнення потребує узгодження фінансових можливостей громад із розвитком їхньої економічної бази та спроможністю ефективно використовувати наявні ресурси.

Перелік використаних джерел

1. Павлович-Сенета Я., & Лозинський Ю. (2025). Становлення та перспективи розвитку місцевого самоврядування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, Том 1 № 90. С. 321-326. https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.1.42

2. Бюджетний кодекс України : Кодекс України; Закон, Кодекс від 08.07.2010 № 2456-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2456-17 (дата звернення: 13.09.2026).

3. Гладченко, Л., & Славкова, А. (2024). Оподаткування доходів фізичних осіб у забезпеченні фінансової спроможності територіальних громад. *Сталий розвиток економіки.* №3(50). С. 27-36. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-5.

4. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2023&budgetType=LOCAL (дата звернення 13.09.2026).

5. Криворучко І., Зубчик О. (2024). Інституційний розвиток місцевого самоврядування в умовах війни в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* № 3. С. 144-152.

УДК 35.075.6

Тертичка Валерій Володимирович
професор, д.держ.упр., професор кафедри
національної безпеки та політології
навчально-наукового інституту міжнародних
відносин та національної безпеки
керівник Школи врядування Національного університету
«Острозька академія»
(Україна)

ЧОМУ СПІЛЬНЕ ВРЯДУВАННЯ МОЖЕ БУТИ ІНСТИТУЦІЙНОЮ ОСНОВОЮ ДЛЯ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ

Актуальною стає набуває проблемність створення дієвих механізмів управління процесами повоєнної відбудови та майбутньої реінтеграції деокупованих територій. Зазначимо, що традиційні ієрархічні моделі державного управління часто виявляються недостатньо гнучкими для вирішення надскладних завдань, що виникають у постконфліктному середовищі. У зв'язку з цим особливого значення набуває концепція спільного врядування, яка передбачає залучення різних груп стейкголдерів до вироблення суспільної політики.

Теоретичні засади спільного врядування («Collaborative Governance») сформувалися на межі XX–XXI століть. Передумовами розвитку концепції спільного врядування стали напрацювання у сфері учасницького менеджменту, теорії організаційної поведінки та демократичного врядування. Класичним вважається визначення спільного врядування, запропоноване К. Анселлом та А. Гешем, які трактують його як процес, у межах якого державні інституції безпосередньо залучають недержавних акторів до формалізованого консенсусно орієнтованого процесу прийняття рішень у сфері суспільної політики [1].

Спільне врядування є моделлю управління, яка заснована на партнерській взаємодії державних органів, бізнесу, громадянського суспільства та інших зацікавлених сторін. Його головною особливістю є перехід від вертикальної системи прийняття рішень до мережевої взаємодії, що базується на принципах відкритості, рівноправності та консенсусу.

Основними характеристиками спільного врядування є:

- мультиакторність;
- горизонтальна координація;
- відкритий діалог;
- консенсусне прийняття рішень;
- спільна відповідальність;
- формування довіри між учасниками.

Постконфліктні суспільства характеризуються низьким рівнем довіри, руйнуванням інституцій, соціальною фрагментацією та конкуренцією за ресурси.

За таких умов особливо важливим стає створення легітимних механізмів прийняття рішень, здатних забезпечити участь громадян у процесах відновлення.

Спільне врядування виконує низку ключових функцій:

- підвищення легітимності влади;
- координація діяльності різних суб'єктів;
- управління конфліктами;
- формування соціального капіталу;
- мобілізація ресурсів для розвитку.

Світовий досвід свідчить, що саме інклюзивні моделі врядування сприяють успішному відновленню постконфліктних держав та забезпечують стійкість до нових суспільних викликів.

Одним із найбільш успішних прикладів використання принципів спільного врядування є мирна реінтеграція в Хорватії у 1996–1998 роках. Ключову роль у цьому процесі відіграла Тимчасова адміністрація ООН (UNTAES) [2], яка забезпечила:

- демілітаризацію території;
- проведення демократичних виборів;
- захист прав національних меншин;
- інтеграцію місцевих інституцій;
- повернення внутрішньо переміщених осіб.

Особливістю хорватської моделі стало поєднання міжнародного контролю, участі центральної влади та залучення місцевих громад до прийняття рішень. Важливим елементом було створення змішаних поліцейських підрозділів, консультативних рад та механізмів міжетнічного діалогу. У результаті вдалося забезпечити мирне відновлення державного суверенітету, мінімізувати ризики повторного конфлікту та створити передумови для подальшої європейської інтеграції Хорватії (член НАТО з 2009 р. та ЄС – 2013 р) [3].

Таким чином, спільне врядування стало не лише інструментом управління, але й механізмом трансформації постконфліктного суспільства.

Відмінним від досвіду Хорватії є варіант реінтеграції деокупованих територій Азербайджанської республіки. Центральне місце у цьому процесі посідають такі питання:

- відновлення державного управління;
- повернення внутрішньо переміщених осіб;
- реконструкції інфраструктури;
- інтеграції населення;
- формування нової системи врядування.

Ключовим елементом реінтеграції Азербайджана стала Програма «Велике повернення» («Great Return») [4]. У контексті спільного врядування карабахський кейс становить особливий інтерес, оскільки поєднує централізовану модель державного управління з елементами міжнародної підтримки, локальної участі та міжінституційної координації.

Недоліком такого підходу до реінтеграції була відсутність системної підготовки управлінців (середня ланка), на відміну від хорватського варіанту, для деокупованих територій. І, як наслідок, влада Азербайджану змушена була

«знімати» управлінців з центральних регіонів країни і кооптувати їх на «нові» території. Де-факто централізоване державне управління виявилося не гнучким до запитів і призвело до дефіциту управлінців на початку реінтеграції.

Наголосимо, що саме досвід Хорватії має важливе значення для України в контексті майбутньої реінтеграції деокупованих територій на засадах спільного врядування [5]:

- **Інституціоналізація спільного врядування: с**творення платформ для взаємодії держави, громад і міжнародних партнерів. Тобто – поєднання безпекових і політичних інструментів для демілітаризації, яка має супроводжуватися інституційною відбудовою.
- **Міжнародна участь як гарантія довіри: в**икористання міжнародних місій для забезпечення нейтральності процесу та можливістю створення перехідних адміністрацій або спеціальних міжнародних механізмів.
- **Інклюзивність політики та захист прав меншин: з**алучення всіх груп населення до процесу прийняття рішень, оскільки критично важливою є інтеграція населення, а не лише територій.
- **Поетапність реінтеграції: ч**ітке планування етапів – від безпеки до політичної інтеграції.

Фокус на довірі та соціальному капіталі: розвиток спільних інституцій і практик співпраці через спільні інституції, легітимні правоохоронні органи та участь громад.

Перелік використаних джерел

1. Ansell C. і Gash A. Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of* Public Administration Research and Theory. 2008. Vol. 18, Issue 4, October. P. 543–571. DOI:10.1093/jopart/mum032 (дата звернення: 13.05.2026)

2. UN Traditional Administration for Easten Slavonia, Baranja and Western Sirmium // https://digitallibrary.un.org/record/202323?v=pdf (дата звернення: 13.05.2026)

3. Peaceful reintegration of the Croatian Danube Region – 25 years since completion. https://www.portal.hr/en/novosti/hr/68674-mirna-reintegracija-hrvatskog-podunavlja-25-godina-od-zavrsetka?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 13.05.2026)

4. Забезпечення Азербайджаном політичних та соціальних питань у контексті реінтеграції деокупованих територій Карабаху: висновки для України. https://analytics.intsecurity.org/azerbaijan-karabakh-lessons-for-ukraine/ (дата звернення: 13.05.2026)

5. Nahirnyi M. Transitional Police Forces During the Reintegration of the Croatian Podunavlje Region : Lessons for Ukraine. *Eminak. 2019. No. 3. P. 217–226.* https://doi.org/10.33782/eminak2019.3(27).325 (дата звернення: 13.05.2026)

УДК 330.322:69.003(477)

Топазли Роман Анатолійович
кандидат економічних наук, докторант
ДУ «Житомирська політехніка» (Україна)

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ СФЕРИ БУДІВНИЦТВА В УКРАЇНІ

Сфера будівництва в Україні перетворюється на одну з ключових платформ економічного відновлення, оскільки поєднує відтворення житла, транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури із формуванням попиту на промислову продукцію, зайнятість і локальні ланцюги доданої вартості. За оцінкою RDNA5, потреби України у відновленні та відбудові станом на кінець 2025 р. становили майже 588 млрд дол. США, пряма шкода перевищила 195 млрд дол. США, а найбільші потреби зосереджені у транспорті, енергетиці та житловому секторі. При цьому близько 40 % фінансування потенційно має забезпечити приватний сектор [1]. Отже, бюджетна модель фінансування не може бути самодостатньою: державні кошти повинні виконувати каталізуючу функцію, зменшуючи ризики та мобілізуючи приватний капітал.

Під інвестиційним механізмом розвитку сфери будівництва пропонується розуміти узгоджену систему інституцій, джерел ресурсів, фінансових інструментів, процедур відбору, гарантій та цифрового контролю, що перетворює суспільну потребу у підготовлений і профінансований будівельний проєкт. Такий механізм охоплює повний життєвий цикл: ідентифікацію потреби, підготовку, пріоритезацію, структурування фінансування, закупівлю, будівництво, введення об’єкта в експлуатацію та постпроєктну оцінку.

Основними обмеженнями інвестиційної активності залишаються фрагментарність проєктних портфелів, недостатня якість техніко-економічного обґрунтування, висока вартість капіталу, воєнні та валютні ризики, нестабільність строків і кошторисів, обмежена спроможність громад готувати «банківські» проєкти. Тому правові норми необхідно інтегрувати з публічним інвестиційним менеджментом, міжнародними гарантіями та стандартизованим розподілом ризиків. Дослідження будівельних програм підтверджують потребу одночасного вдосконалення регулювання, цифровізації, альтернативного фінансування й управління ризиками [6, с. 141–143]. Запропонований механізм доцільно формувати як п’ять взаємопов’язаних функціональних контурів (табл.1).

Ключовим правилом фінансового контуру є відповідність інструмента економіці проєкту. Соціальна інфраструктура з низькою дохідністю фінансується грантами, бюджетними коштами та пільговими позиками; об’єкти з частковим грошовим потоком — через змішане фінансування і ППП з платежами за доступність; комерційно життєздатні проєкти — через проєктне фінансування, концесію або корпоративний капітал. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» розширює використання грантів, гарантій, електронних процедур і спеціальних механізмів відновлення [2]. Ukraine Investment Framework із

ресурсною спроможністю 9,6 млрд євро орієнтований на мобілізацію до 40 млрд євро інвестицій [3].

Таблиця 1 – Контури інвестиційного механізму у сфері будівництва

Контур	Основні інструменти	Цільовий результат
Стратегічно-проєктний	Єдиний портфель; передпроєктні дослідження; паспорт проєкту; пріоритезація у DREAM	Пул підготовлених і порівнюваних проєктів
Фінансово-мобілізаційний	Гранти; пільгові кредити МФО; гарантії; змішане фінансування; ППП; банківський і проєктний капітал	Мобілізація позабюджетних ресурсів
Ризик-гарантійний	Страхування воєнних ризиків; гарантії; first-loss; індексація; резерви; гарантії виконання	Зниження ризикової премії й вартості капіталу
Регуляторно-цифровий	Е-дозволи і закупівлі; BIM; відкриті дані; контроль бенефіціарів; незалежний аудит	Менші витрати, строки й корупційні ризики
Результативно-вартісний	Контроль вартості й строків; оцінка зайнятості, доступності, енергоефективності та стійкості	Вимірювана довгострокова публічна цінність

Джерело: розроблено автором

Стратегічно-проєктний контур має працювати через єдиний цифровий паспорт у системі DREAM [4], що містить підтверджену потребу, право на землю, готовність, вартість життєвого циклу, співфінансування, ризики й показники результату. Малим громадам доцільно пакетувати однотипні об’єкти у регіональні портфелі, знижуючи витрати підготовки та підвищуючи їх привабливість для банків і МФО.

Ризик-гарантійний контур поєднує страхування воєнних і політичних ризиків, гарантії першої втрати, резерв ліквідності, індексацію вартості матеріалів і розподіл будівельного, валютного, попитового та регуляторного ризиків. Національну правову основу страхування інвестицій від воєнних ризиків уже сформовано [5], однак потрібні співстрахування з міжнародними агенціями та залежність покриття від якості підготовки проєкту.

Для прозорого відбору пропонується застосовувати інтегральний індекс пріоритетності проєкту, нормований у межах від 0 до 1:

$$IPI_j = 0{,}20E_j + 0{,}25S_j + 0{,}15R_j + 0{,}15G_j + 0{,}15P_j + 0{,}10M_j,$$

де E — економічний ефект; S — соціальна терміновість; R — безпекова та інфраструктурна стійкість; G — енергоефективність і відповідність зеленому відновленню; P — проєктна готовність; M — здатність мобілізувати небюджетне фінансування. Проєкти з IPI $\geq$ 0,70 включаються до пріоритетного портфеля; за

0,50–0,69 доопрацьовуються ризики й фінансова структура; за IPI < 0,50 проєкт повертається на стадію підготовки

Управлінською умовою є принцип додатковості: публічна підтримка має створювати суспільний ефект або залучати додатковий приватний ресурс, а не заміщувати його. Необхідні відкритість змін до кошторису і строків, розкриття бенефіціарів, незалежний аудит, оцінка вартості життєвого циклу та постпроєктний аналіз. Для територій комплексного відновлення доцільно пілотувати вилучення приросту вартості землі й майбутніх податкових надходжень, зокрема адаптовані моделі Tax Increment Financing, після законодавчого врегулювання та встановлення граничного боргового навантаження [6, с. 142–143].

Отже, інвестиційний механізм розвитку сфери будівництва має бути керованою системою підготовки проєктів, розподілу ризиків і поєднання публічних та приватних ресурсів. Його реалізація скоротить інвестиційний цикл, знизить вартість капіталу, підвищить прозорість рішень і сприятиме створенню безпечних, енергоефективних та економічно життєздатних об’єктів відновлення.

Перелік використаних джерел

1. World Bank et al. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank, 2026.

2. Про публічно-приватне партнерство : Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4510-20 (дата звернення: 30.08.2026).

3. Ukraine Investment Framework. European Union. URL: https://uif.eu/ (дата звернення: 30.08.2026).

4. DREAM: цифрова екосистема управління публічними інвестиціями. URL: https://dream.gov.ua/ (дата звернення: 30.08.2026).

5. Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків : Закон України від 22.11.2023 № 3497-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3497-20 (дата звернення: 30.08.2026).

6. Топазли Р. А. Аналіз впливу законодавчих змін на інвестиційну привабливість та ефективність реалізації будівельних програм в Україні. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. 2025. № 1. С. 138–144. DOI: 10.32782/2786-5681-2025-1.18.

УДК 352:329.78

Філіппова Олександра Ігорівна
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування,
Херсонський національний технічний університет (Україна)

науковий керівник: ***Вольська Олена Михайлівна,***
д.держ.упр., професор
Херсонський національний технічний університет (Україна)

ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА МОЛОДІЖНИХ ІНІЦІАТИВ У СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Розвиток молодіжних ініціатив у територіальних громадах пов'язаний із можливістю молоді впливати на умови власного життя та брати участь у розв'язанні спільних проблем. В умовах воєнного стану така участь набуває особливої ваги з огляду на потреби волонтерської діяльності, підтримки переміщених осіб і відновлення громад. В. Сичова та Т. Самофалова розглядають міжсекторне партнерство й посилення суб'єктності молоді як важливі засади молодіжної політики у контексті повоєнного відновлення [1, с. 238, 242]. Для місцевого самоврядування це актуалізує питання про інституційні умови, за яких громадська активність молодих людей дістає організаційне продовження та враховується в управлінських рішеннях.

Проведене дослідження доводить, що інституційну підтримку молодіжних ініціатив доцільно розуміти як сукупність усталених правил, організаційних зв'язків і ресурсних можливостей, що забезпечують проходження молодіжної пропозиції від її висунення до розгляду й практичного втілення. Її визначальною ознакою є передбачуваність взаємодії: ініціативна група повинна розуміти, куди звернутися, яку допомогу вона може отримати та хто відповідає за розгляд її пропозиції. Проблема виникає тоді, коли створення молодіжних дорадчих органів не супроводжується налагодженням зв'язків із підрозділами, відповідальними за місцеві програми та їх ресурсне забезпечення. За таких обставин активність учасників може обмежуватися організацією окремих заходів, а пропозиції щодо розвитку громади залишатися без належного розгляду. Показовими є результати дослідження О. Байдарової та М. Печончик, проведеного у Вараській територіальній громаді: серед бар'єрів молодіжної участі авторки виокремлюють недостатню підтримку дорослих, брак ресурсів та інформації, бюрократичні перешкоди й нерівність доступу сільської молоді [2, с. 17]. Цей локальний досвід дає нам підстави звернути увагу на доступність самих механізмів підтримки для різних груп молодих людей.

На нашу думку, подолання зазначеної проблеми потребує узгодження функцій учасників місцевої молодіжної політики:

- молодіжна рада як консультативно-дорадчий орган може узагальнювати потреби молоді, обговорювати ініціативи та представляти їх перед органами місцевого самоврядування;

- молодіжний центр або фахівець із молодіжної роботи – допомагати в підготовці проєктів, пошуку партнерів і використанні доступної інфраструктури;
- відповідний виконавчий орган місцевої ради має забезпечувати розгляд пропозицій у межах своїх повноважень та їх узгодження з місцевими програмами.

Також вважаємо доцільним визначення відповідальної посадової особи і терміну надання відповіді, передбачивши обґрунтування як підтримки, так і відхилення ініціативи, оскільки такий порядок дозволяв би молоді доопрацьовувати пропозиції, а органам самоврядування – враховувати їх під час підготовки програмних і бюджетних рішень. Щодо ресурсного забезпечення підтримки, то ми вважаємо, що його варто закріплювати в місцевих молодіжних програмах, співвідносячи їх завдання з фінансовими можливостями громади. Також поряд із конкурсною підтримкою проєктів доцільно передбачати надання приміщень, обладнання, інформаційної та консультаційної допомоги, оскільки для невеликих ініціатив саме ці ресурси можуть бути вирішальними. Неформальні молодіжні групи потребують супроводу з боку молодіжного центру або партнерської громадської організації, через які може бути організовано реалізацію проєкту відповідно до умов його фінансування. Саме тому, прозорі критерії відбору мають пов'язувати підтримку з потребами громади, здійсненністю задуму та участю самої молоді в його реалізації; надмірно складні вимоги до заявки здатні обмежити доступ тих, хто лише набуває проєктного досвіду.

Водночас інституційна підтримка має зберігати самостійність молодіжних об'єднань у визначенні власних пріоритетів. У дослідженні молодіжних рад країн Балтії С. Макарець і С. Приходько підкреслюють значення автономії, представництва різних груп молоді та ресурсної підтримки з боку місцевої влади [3, с. 186]. Застосування такого підходу в українських громадах передбачає відкритість консультацій для молоді поза складом дорадчих органів, зокрема мешканців віддалених населених пунктів і внутрішньо переміщених осіб, із використанням доступних та безпечних форматів участі. Отже, результативність інституційної підтримки молодіжних ініціатив у системі місцевого самоврядування доцільно оцінювати за часткою розглянутих і реалізованих пропозицій, залучення нових учасників та спроможністю ініціативних груп продовжувати діяльність. На наше переконання, узгодження представництва молодіжних інтересів із процедурами ухвалення рішень і ресурсним забезпеченням створює підґрунтя для сталої співпраці молоді та місцевого самоврядування, за якої досвід громадської участі може впливати на зміст місцевої політики.

Перелік використаних джерел

1. Сичова В. В., Самофалова Т. О. Молодіжна політика України у повоєнному відновленні: європейський контекст. *Державне будівництво*. 2024. № 1 (35). С. 230-246. D

2. Байдарова О. О., Печончик М. Р. Участь молоді в діяльності молодіжної ради територіальної громади. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота*. 2025. № 1 (11). С. 17-28.

3. Макарець С. В., Приходько С. М. Молодіжні ради в країнах Балтії як фактор політичної соціалізації. *Політикус*. 2024. Вип. 3. С. 183-188.

УДК 038.547

Шашина Марина,

Зарудна Катерина
Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського" (Україна)

ПІДХОДИ ДО НІВЕЛЮВАННЯ РИЗИКІВ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Протягом останніх років для багатьох компаній є актуальним питання нівелювання ризиків виробничої діяльності в умовах економічних нестабільностей та невизначеностей. Підприємства працюють в умовах посилення енергетичних криз, геополітичних конфліктів, порушення ланцюгів постачання, зростання цін на ресурси, кіберзагроз та загальної невизначеності ринкового середовища. Ця економічна нестабільність у свою чергу також змінює умови виробничої діяльності, тому підприємства мають не лише реагувати на поточні ризики вже після їх виникнення, а й формувати систему їх виявлення, аналізу, оцінювання та мінімізації заздалегідь.

Ризики виробничої діяльності тісно пов'язані з логістичними процесами, постачанням як необхідних для виробництва матеріалів так і безпосередньо вже виготовленої продукції, енергетичними ресурсами, фінансовою складовою діяльності підприємства, кадровими змінами всередині компанії, внутрішніми цифровими системами та зовнішнім ринковим серидовищем. Саме через цю взаємодію між різними процесами ризики виробничої діяльності не можна розглядати ізольовано для стратегічного й операційного управління підприємством. Воно має роглядатись як частина комплексної системи, що охоплювала б також фінансовий, технологічний та кадровий рівні, де важливого значення набуває концепція ризик-менеджменту, так у роботі [1] було зазначено, що останні роки супроводжувались частими кризовими явищами, та призвели до зростання кількості банкрутства та економічних коливань, що вплинуло на усвідомлення важливості та необхідності застосування ризик-менеджменту як невід'ємної складової організаційного менеджменту, а також було показано, що в період економічного зростання підприємства переважно зосереджувалися на ідентифікації, аналізі й оцінюванні ризиків, тоді як у період криз значно зросла увага до розроблення конкретних заходів зі зниження, моніторингу та перегляду ризиків. Це підтверджує, що в умовах нестабільності ефективне управління ризиками має бути не лише діагностичним, а й практично орієнтованим.

Для виробничих підприємств одним з можливих напрямів зниження ризиків є покращення стійкості ланцюгів постачання шляхом диверсифікації постачальників, формування резервів критичних ресурсів, сценарного планування та залучення зовнішніх вартнерів через співпрацю та скоординовані ланцюги поставок [2]. Тому організації, які ефективно інтегрують покращення у свої

ланцюги постачання, не лише краще підготовленні до різних видів перебоїв, а й здатні пом'якшувати широкий спектр ризиків включно з операційною неефективністю та проблемами контролю.

В роботі [2] було також зроблено акцент на дослідження використання цифрових технологій таких як інструменти віртуальної співпраці та дистанційний моніторинг, для підтримки виробництва та ланцюгів поставок, а також встановлення нових заходів безпеки на заводах та складах для захисту працівників, дослідження було проведено щодо того як такі зміни вплинули на роботу автомобільної промисловості у період впливу COVID-19, що безумовно було значним ризиком для функціонування підтприємств, та все ж цей огляд продемонстрував, що цифровізаця призвела до розвитку розглянутої галузі.

Дослідження [4] про вплив цифрової трансформації продемонструвало використовуючи вибірку китайських виробничих компаній, що котируються на біржі класу А, що глибока інтеграція виробничих факторів з цифровими можливостями підвищує ефективність розподілу ресурсів та обробки інформації

В [2] також було розглянуто концепцію сохастичного програмування як метода оптимізації прийняття рішень в умовах невизначеності частиною цієї концепції є різноманітні методи оптимізації такі як апроксимація вибіркового середнього, стохастичний градієнтний спуск, стохастичне дуальне динамічне програмування та інші. Цей метод підприємства можуть застосовувати у тому числі для підвищення стійкості ланцюга поставок, а також вирішення проблеми невизначеності бюджету, за допомогою моделювання різних сценаріїв та аналізу їхнього впливу, оскільки він дозволяє враховувати всі невизначені параметри в множині невизначеностей.

Водночас практичне нівелювання ризиків залежить не лише від технологій або формальних процедур, та застосованих концепцій а й від організаційної культури підприємства. Так в огляді [3] виділили одними зі значущих складових гнучкість та співпрацю, де гнучкість розширили на такі виміри, як стратегічний, виробничий, об'ємний та гнучкість постачальників, кожен з яких унікальним чином сприяє стійкості, в той час як співпраця виступає тактичним підходом до покращення показників надійності та відповідальності, тобто здатність організацій координувати, організовувати та впроваджувати для досягнення спільних цілей.

Підсумовуючи вищевикладене, варто зазначити, що в умовах сучасної економічної нестабільності та перманентної невизначеності управління ризиками виробничої діяльності є критичним фактором життєздатності підприємств. Ефективне нівелювання загроз вимагає відходу від ізольованого та реактивного реагування на кризові явища на користь формування проактивної, комплексної системи ризик-менеджменту, яка інтегрує фінансові, технологічні, логістичні та кадрові аспекти. Як висновок проведеного аналізу можливо сформувати декілька взаємопов'язаних підходів на який ґрунтується системна мінімізація виробничих ризиків, а саме: підвищення стійкості ланцюгів постачання, глибока цифрова трансформація, застосування оптимізаційних математичних моделей та розвитку адаптивної організаційної культури

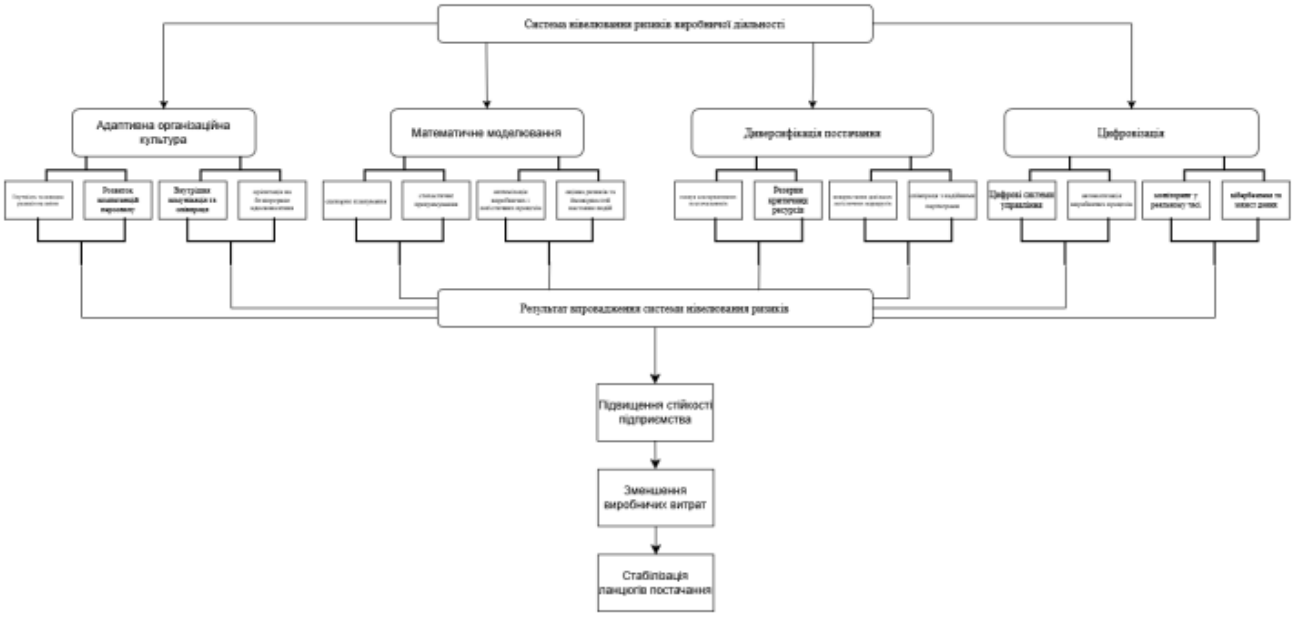


Рисунок – Класифікація підходів та результатів

Джерело: побудовано автором

Перелік використаних джерел

1. Hudáková M., Kuricová A., Masár M. Dynamics of the Approach to Enterprise Risk Management in the Context of Economic Growth and Global Crises. *Administrative Sciences*. 2026. Vol. 16, no. 3. P. 141. URL: https://doi.org/10.3390/admsci16030141

2. Hosseini Shekarabi S. A., Kiani Mavi R., Romero Macau F. Supply Chain Resilience: A Critical Review of Risk Mitigation, Robust Optimisation, and Technological Solutions and Future Research Directions. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2025. URL: https://doi.org/10.1007/s40171-025-00458-8

3. A novel robust optimization approach for supply chain resilience: The role of flexibility and collaboration / S. A. Hosseini Shekarabi et al. *International Journal of Production Economics*. 2025. P. 109686. URL: https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109686

4. Li X., Yang Z., Yu D. Digital Transformation and Supply Chain Risk: Evidence from Chinese Manufacturing Firms. *Economic Modelling*. 2026. P. 107577.

УДК 351.86:614.84

Шульга Євген В'ячеславович
здобувач
Національного університету цивільного захисту України (Україна)

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАЛУЧЕННЯ ДОБРОВОЛЬЧИХ ФОРМУВАНЬ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Безпека громади рідко тримається лише на професійних службах. Досвід держав зі сталими традиціями цивільного захисту показує радше протилежне. Там, де місцева спільнота бере на себе частину відповідальності за власний захист, система реагування стає гнучкішою, а держава – стійкішою до потрясінь. Для України це питання набуло особливої гостроти. Повномасштабна війна, зростання кількості надзвичайних ситуацій, підвищене навантаження на рятувальні підрозділи й одночасне поглиблення децентралізації змінили саму рамку, у якій сьогодні обговорюють громадську безпеку. Додає ваги й географія загроз. Чимало населених пунктів розташовані далеко від професійних частин, тож перші, найважливіші хвилини реагування нерідко лягають саме на плечі місцевих мешканців. Тож звернення до зарубіжного досвіду залучення добровольчих формувань і чесний пошук меж його адаптації в українських умовах виглядають не даниною академічній моді, а цілком практичною потребою.

У більшості розвинених країн доброволець постать не допоміжна, а базова. Німецька модель тут чи не найпоказовіша. Основою пожежної охорони країни є саме добровільні дружини, а технічну допомогу під час масштабних катастроф забезпечує служба, побудована переважно на праці волонтерів [1]. Схожу картину бачимо у Франції, де добровольці становлять переважну більшість особового складу пожежно-рятувальних формувань [1]. У Сполучених Штатах добровільні пожежні департаменти історично покривають значну частину території, а місцеві команди швидкого реагування діють як ланка загальнонаціональної системи захисту. Прикметно, що коло їхніх завдань давно вийшло за межі гасіння пожеж. На них покладено і пошуково-рятувальні роботи, і допомогу під час повеней, і евакуацію, і першу долікарську допомогу.

Особливо близьким для нас є польський приклад. Тамтешні добровільні пожежні товариства глибоко вкорінені в життя громад і водночас інтегровані в державну систему рятування, а отже, поєднують місцеву ініціативу з єдиними стандартами реагування. При цьому поляки дбають і про зміну поколінь, наприклад, при місцевих осередках діють молодіжні дружини, які змалку привчають до культури взаємодопомоги та відповідальності. Чеський досвід підтверджує ту саму логіку – добровільні структури там міцно вписані в систему захисту населення й користуються підтримкою на місцевому рівні [2]. Британський досвід додає до цієї палітри ще один відтінок, а саме залучення так

званих резервних пожежників, які поєднують основну зайнятість із готовністю виїхати за викликом. Спільним для всіх цих країн є те, що добровольчі формування там визрівали поколіннями, зрослися з місцевою ідентичністю й давно перестали сприйматися як щось тимчасове.

За зовнішньою різноманітністю цих моделей проглядаються кілька спільних принципів. Перший – чітке правове визнання добровольця та його статусу. Другий – вбудованість добровольчих формувань у єдину систему реагування, а не існування десь поряд із нею. Третій, і, мабуть, найважливіший, – продумана система стимулів. Європейська практика переконує, що стійке добровольництво тримається аж ніяк не на самому лише ентузіазмі. Воно підкріплюється матеріальними та соціальними гарантіями (від податкових пільг і страхування до пенсійних та інших преференцій), а нерідко добровольчі підрозділи виявляються ще й чисельнішими за професійні [2]. Вагому роль відіграє й підготовка. Доброволець проходить підготовку та періодичну атестацію за тими самими стандартами, що й фаховий рятувальник, тож у критичний момент діє з ним злагоджено [1]. Не зайвим є й публічне визнання – відзнаки, помітний статус у громаді, прості та зрозумілі механізми заохочення, які підживлюють мотивацію роками, а не тижнями. Показово, що держава в таких системах не підміняє собою громаду, а лише створює умови для її самозахисту. Саме поєднання правового статусу, навчання за єдиними стандартами та відчутної підтримки перетворює добровольця з разового помічника на надійний елемент безпекової інфраструктури.

Правові підстави запозичувати такий досвід в Україні уже закладено. Кодекс цивільного захисту передбачає і добровільні формування цивільного захисту, і місцеву та добровільну пожежну охорону як окремі інститути [3]. Тобто йдеться не про створення явища з чистого аркуша, а про наповнення наявних норм живим змістом. Цьому сприяє й децентралізація, яка передала громадам ширші повноваження та ресурси, а разом із ними і відповідальність за власну безпеку. У багатьох громадах уже з’явилися добровільні пожежні команди, що прикривають віддалені населені пункти, куди професійним підрозділам їхати довго. Подекуди їх створюють за підтримки міжнародних партнерів, які охоче діляться напрацьованими рішеннями.

Не менш важливий і соціокультурний чинник. Українське суспільство продемонструвало рідкісну здатність до самоорганізації. Так, волонтерський рух перетворився на помітну складову національної стійкості, а його масштаб і сталість дослідники розглядають саме в контексті світового досвіду громадянської участі [4]. Роки війни зробили взаємодопомогу, чергування, спільне реагування на загрози частиною повсякдення багатьох громад. Те, на що раніше дивилися як на виняток, поступово стало буденною нормою. Ця енергія самоорганізації – цінний ресурс. За належних умов її цілком можна спрямувати в русло сталих, інституційно оформлених добровольчих формувань безпекового спрямування.

Втім, пряме перенесення чужих зразків навряд чи дасть очікуваний результат. Адаптація вимагає зваженого врахування місцевого контексту, такого як спроможності конкретних громад, наявного фінансування, готовності людей до тривалої, а не епізодичної участі. Природним осередком для добровольчих

формувань є місцеве самоврядування. Саме воно здатне поєднати людей, ресурси і щоденну потребу громади в захисті. Логічним кроком видається чіткіше окреслення статусу добровольця, посилення соціальних гарантій і продумане закріплення відповідних повноважень за громадами – напрям, на який указує і європейський досвід [2]. Вузловим при цьому лишається питання мотивації та підтримки. Без відчутних стимулів навіть бездоганно виписані норми ризикують лишитися деклараціями. Не менш важливою є й стабільність фінансування. Разові вливання здатні запустити рух, але підтримати його в часі спроможне тільки передбачуване, закладене в місцеві бюджети забезпечення. Не варто нехтувати й досвідом держав-партнерів, які вже пройшли цей шлях. Їхні робочі моделі можна обережно приміряти до українських реалій, не копіюючи наосліп. Є тут і тонший момент. Доброволець не може сприйматися як дешева заміна професійній службі – інакше рух швидко вигорає, а довіра до нього тане. Уваги потребують і підготовка, і забезпечення спорядженням, і, зрештою, чітка взаємодія добровольців із професійними підрозділами – так, щоб залучення населення посилювало наявну систему, а не дублювало її.

Отже, зарубіжний досвід досить переконливо свідчить про те, що добровольчі формування здатні стати повноцінною опорою громадської безпеки, а не тимчасовим доповненням до неї. Для України, яка має водночас і правові підвалини, і сильну традицію самоорганізації, цей напрям видається вельми перспективним. Однак конкретні механізми адаптації – від моделей фінансування до форм стимулювання й інтеграції в єдину систему реагування – заслуговують на окреме, значно глибше опрацювання. Визначення тих умов, за яких зарубіжні практики справді працюватимуть в українських громадах, і має стати предметом подальших наукових розробок.

Перелік використаних джерел

1. Ковальчук В. Удосконалення системи кадрового забезпечення пожежно-рятувальної служби в Україні в контексті адаптації зарубіжного досвіду. Ефективність державного управління. 2016. Вип. 1/2 (46/47). Ч. 1. С. 78–84.

2. Рєзнік О. М., Рагуліна Ю. М. Вдосконалення правового регулювання пожежної безпеки в Україні шляхом запозичення досвіду європейських країн. Правові горизонти. 2019. № 16. С. 43–49.

3. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI. Верховна Рада України : офіційний вебпортал. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#top (дата звернення: 18.09.2026).

4. Волонтерський рух: світовий досвід та українські громадянські практики : аналітична доповідь. Київ : НІСС, 2015. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-02/volonter-697e4.pdf (дата звернення: 17.09.2026).

СЕКЦІЯ 4

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

UDC 35.07:005.32

Belyavtseva Victoria Volodymyrivna
Doctor of Economic Sciences, Professor
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Ukraine)

STRATEGIC AND ORGANIZATIONAL PRIORITIES FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC INSTITUTIONS AND ORGANIZATIONS

Improving the management of public institutions and organizations in the system public authority needs defining strategic and organizational directions providing development. Strategic approach provides planning the activities of public authorities for the medium and long term, taking into account socio-economic conditions, the needs of the population and the state priorities of strategic development. The basis for strategic improvement of management of public institutions is the definition priority goals and results of public authorities' activities, which must be achievable and measurable.

Based on the analysis of the current state, it is purpose complex list of measures aimed at systemic management renewal in public institutions of Ukraine. These areas include both internal organizational changes, as well as external interaction between government and civil society. Idea consists in moving from the «process control» model to the «result management» model, namely: strategic planning (implementation of a KPI system for each unit and manager) guarantees increased responsibility and results orientation; digital transformation (electronic document management and development of services' «Diia») provides transparency, speed of services, reduction of corruption; personnel development (continuous training and competency approach) provides professional reserve and quality of management decisions; organizational flexibility (transition from hierarchical to project management models) provides operational response to external challenges; communication and transparency (e-democracy and citizen involvement in management decision-making) ensures growth of public trust in public authorities).

The modern development of public power in Ukraine is accompanied by the need for improving management processes in government institutions. Growing requirements for the efficiency of public administration bodies, increasing the transparency of their activities, as well as citizens' expectations regarding the quality of public services the

need for a systematic approach to management and constant improving the professional level of personnel. In the context of digitalization and globalization, public institutions must adapt their management practices to modern challenges, which include rapid changes in external and internal conditions, economic instability, as well as the need to respond promptly to new legislative and technological requirements. Particular attention is required to determine the main areas of management improvement that allow optimizing internal processes, increasing work productivity and ensuring the efficient use of resources (organizational changes related to the structure of institutions and the distribution of responsibilities, as well as the development of personnel competencies).

Analysis of the directions of improvement of management of public institutions [1-4] allows to draw a number of important conclusions. First, increasing the efficiency of management processes is impossible without an integrated approach that combines optimization of the organizational structure, development of personnel competencies and implementation of modern information systems. Second, the implementation of internal and external control mechanisms, audits and monitoring systems creates conditions for transparency, objectivity and timely response to potential problems. In addition, the formation of a culture of decision-making based on analytical data and evidence-based methods allows to reduce the subjective influence and increase the predictability of the results of the institutions' activities. It is also important to emphasize the role of innovative development and adaptation to modern technologies, which ensures not only increased efficiency, but also the competitiveness of public institutions in the global context.

Organizational areas of improvement include a set of measures aimed at significantly increasing the efficiency of the functioning of institutions and improving management processes implemented within the framework of their activities. Particular attention is paid to the creation of transparent and understandable procedures for interaction between various authorities and departments of institutions, which allows for timely exchange of information, prompt decision-making and coordination of activities at all levels. An important component of these measures is the implementation of modern electronic document management systems, which provide not only digital storage and processing of documents, but also automation of processing of citizens' requests and internal requests between structural units. An extremely important aspect in this process is the professionalization of personnel, which includes not only training and acquisition of specialized skills, but also a systematic assessment of competencies employees based on clearly defined criteria. This approach allows you to identify strengths and weaknesses sides personnel, direct efforts to develop the necessary competencies and creates a solid foundation. This approach to human development capital contributes not only to increasing the efficiency of individual departments, but also in general strengthens organizational capacity of public institutions, making them more flexible, innovative and accountable to citizens. System application proposed areas for improving the management of public institutions ensures increased efficiency of management processes, development of professional competences of personnel, strengthening control and transparency, and creating conditions for innovative development of the public sector.

References

1. Gruzd M. V., Yermolenko O. O. Institutionalization strategic communications in system public administration as factor sustainable development and increase trust to authorities. Current question in modern Science. 2026. №4(46). P. 577–591.

2. Maystrenko K. M. Communications in the activities of public authorities. Public governance. 2022. №1(29). P. 93–98.

3. Seryogin S. M. Public service in Ukraine: a teaching manual. Dnipro : Grani, 2019. 384 p.

4. Tolubyak V. S. Management and public administration: educational-methodical complex. Ternopil : TNEU, 2018. 210 p.

УДК 351:343.35

Бескоровайний Валентин Олегович
аспірант кафедри державного управління
і місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету
(Україна)

науковий керівник: ***Половцев Олег Валентинович***
доктор наук з державного управління, професор
Херсонського національного технічного університету
(Україна)

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПОДОЛАННЯ КОНТРФУНКЦІОНАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ У РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування впливу контрфункціональних процесів публічного управління на ефективність реалізації державної антикорупційної політики та визначення напрямів мінімізації їх проявів.

За період реалізації євроінтеграційного курсу України та трансформації інституцій публічного управління проблема забезпечення ефективності державної антикорупційної політики набуває особливої актуальності. Корупція продовжує залишатися однією з ключових загроз національній безпеці, демократичному розвитку та інституційній спроможності держави [1]. Створення таких органів, як Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, Вищого антикорупційного суду, Національного агентства з питань запобігання корупції та впровадження цифрових інструментів контролю, як електронне декларування, ProZorro, портал відкритих даних «data.gov.ua», «Дія», не забезпечило суттєвого підвищення ефективності державної антикорупційної політики [3].

Результати соціологічних досліджень стверджують, що корупційні прояви в Україні стабільно посідають провідні позиції серед найбільш значущих проблем суспільства, поступаючись лише фактору збройної агресії [2].

Міжнародні та національні дослідження не засвідчують стійкої позитивної динаміки у сфері протидії корупції. Збереження показника CPI на рівні 36 балів, низька довіра до антикорупційних інституцій та обмежена готовність повідомляти про корупцію вказують на розрив між цілями державної антикорупційної політики та результатами її реалізації [2; 3].

За даними Національного агентства з питань запобігання корупції, у 2025 р. у 56 % перевірених декларацій виявлено недостовірні відомості на суму 3,8 млрд грн, а також ознаки незаконного збагачення на 463,2 млн грн [4].

Ситуація, коли існування інституційних та організаційних механізмів в публічному управлінні, які повинні, але не забезпечують належної ефективності

реалізації державної антикорупційної політики створює потребу у переосмисленні підходів до аналізу системи публічного управління, зокрема через дослідження її внутрішньої процесної структури.

Систему публічного управління доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, кожен із яких виконує визначене функціональне призначення та забезпечує формування, прийняття і реалізацію управлінських рішень [5; 6]. Невиконання або часткове виконання цих процесів знижує ефективність публічного управління, зокрема у сфері запобігання та протидії корупції [1; 3].

У системі публічного управління поряд із функціональними процесами, спрямованими на досягнення цілей державної політики, можуть виникати контрфункціональні процеси, які деформують зміст функціональних процесів і порушують логіку реалізації управлінських рішень. Наявність таких контрфункціональних процесів знижує показники результативності функціональних процесів та ефективність самої системи публічного управління в цілому [5; 6].

Якщо вважати, за запропонованою вище логікою, корупцію одним з вагомих контрфункціональних процесів публічного управління, то можна зробити припущення, відповідно до якого контрфункціональні процеси публічного управління можливо розглянути як системний фактор зниження ефективності функціональних управлінських процесів, а саме корупцію – як контрфункціональний процес, що інтегрувався у всі функціональні процеси публічного управління і є впливовим фактором зниження ефективності всіх функціональних процесів публічного управління та має або загальну специфіку прояву або приватну у відповідності до специфіки певного функціонального процесу публічного управління.

Контрфункціональні процеси виникають у межах функціональних процесів публічного управління, змінюючи їх зміст і спрямованість та знижуючи ефективність досягнення визначених управлінських цілей.

Так, зокрема, у процесах розподілу ресурсів контрфункціональні процеси призводять до їх неефективного та упередженого використання і часткового привласнення; у кадрових процесах до прийняття рішень під впливом приватних інтересів та використання адміністративного ресурсу у власних цілях; у контрольних процедурах до формалізації та вибірковості їх застосування; у сфері надання публічних послуг до виникнення практик хабарництва та штучного створення адміністративних бар'єрів [1;2].

Узагальнення наведених прикладів дає підстави зробити ще одне припущення щодо виокремлення ключових проявів контрфункціональних процесів у системі публічного управління, до яких належать: інституційна фрагментація, що призводить до розпорошення повноважень та недостатньої координації діяльності; формалізація управлінських процесів, за якої виконання антикорупційних заходів не забезпечує досягнення реального результату; політична залежність кадрових процесів, що підриває незалежність антикорупційних інституцій; недостатній розвиток превентивних процесів, який

обмежує усунення причин та умов виникнення корупції; а також розрив між нормативно-правовим регулюванням і практичним її застосуванням [1].

Концентрація проявів контрфункціональних процесів зумовлює виникнення та відтворення корупції, яка інтегрується у функціональні процеси публічного управління та зменшують ефективність їх реалізації. У результаті корупція набуває ознак системної характеристики публічного управління унеможливлюючи досягнення реалізації державної антикорупційної політики.

Аналіз показує ключову роль превентивних процесів у забезпеченні ефективності антикорупційної політики. Недостатній акцент на усуненні причин і умов, які сприяють виникненню корупції призводить до її відтворення. За таких умов доцільно перейти до превентивного підходу з орієнтацією на системне управління корупційними ризиками.

У контексті функціонування територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення такий підхід передбачає інтеграцію превентивних механізмів у процеси розподілу ресурсів, кадрового забезпечення, контролю та надання публічних послуг, у межах яких можуть виникати контрфункціональні прояви.

Отже, корупція та її прояви у системі публічного управління є контрфункціональним процесом, що знижує ефективність реалізації управлінських функцій. Їх системне відтворення зумовлює необхідність переходу до превентивної моделі публічного управління, орієнтованої на виявлення та усунення таких процесів.

Перелік використаних джерел

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Запобігання корупції як пріоритетний напрямок антикорупційної політики в Україні: аналітична доповідь. Київ, 2025 офіційний сайт: https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/zapobihannya-koruptsiyi-yak-priorytetnyy-napryamok.

2. НАЗК. Аналітичний звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Корупція в Україні 2025: розуміння, сприйняття, поширеність. DOI: https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/5f/19/5f198a9f41c0bc2040ca44d72847a962f71d3979fe98d7fedc363f87ccfec2a48852901.pdf.

3. Transparency International Ukraine. Індекс сприйняття корупції 2025. сайт: https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-koruptsiyi-2025.

4. НАЗК. Результати роботи за 2025 рік: повні перевірки декларацій. URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-roboty-nazk-za-2025-rik-povni-perevirky-deklaratsiy/.

5. Публічне управління, Термінологічний словник / [Куйбіди В.С., Білинської М.М., Петроє О.М.]. Київ: 2018 р. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/44779/1/%d0%a1%d0%bb%d0%be%d0%b2%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf.

6. Маркетинг у публічному управлінні, Монографія / [Ромат, Є.В. Гаврилечко Ю.В.]. Київ: 2018 р. URL: https://knute.edu.ua/file/MjIxNw==/151adb2fe71470b387bbfe86047d179f.pdf.

УДК 352:35.07:332.14:355.01

Бідник Тарас Валерійович
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»
(Україна)

Мазур Геннадій Федорович
д. е. н., професор
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»
(Україна)

МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України спричинила безпрецедентну за масштабами деструкцію системи життєзабезпечення територіальних громад: руйнування критичної інфраструктури, житлового фонду, соціальних об'єктів, втрату виробничих потужностей, депопуляцію та масштабні внутрішні й зовнішні міграційні процеси, деградацію природного середовища, мінне забруднення значних площ сільськогосподарських угідь. Як повідомила Моніторингова місія ООН з прав людини, за рік загинули 2 514 цивільних, ще 12 142 були поранені, що на 31% більше, ніж у 2024 році, і на 70% більше, ніж у 2023-му. Переважна більшість жертв припала на підконтрольні Україні території внаслідок атак з боку російських збройних сил. Найбільше постраждали прифронтові райони, де зафіксовано 63% усіх втрат, а люди віком від 60 років становили понад 45% загиблих у цих зонах [1].

За таких умов концепція сталого розвитку, що традиційно розглядалася в академічному дискурсі як довгострокова стратегічна перспектива збалансування економічної, соціальної та екологічної складових, набуває принципово нового змістового наповнення – вона трансформується в інструмент забезпечення виживання, стійкості (resilience) та відновлюваності громад в умовах екзистенційних загроз.

За даними Мінсоцполітики, станом на лютий 2026 року в Україні було обліковано 4 609,1 млн внутрішніх переселенців. Це на 213% більше, ніж нараховували станом на листопад 2022 року. Найбільше ВПО станом зараз зареєстровано у Харківській (508,1 тисячі), Донецькій (504,5 тисячі) та Дніпропетровській (471,9 тисячі) областях. При цьому на Харківщині кількість ВПО за чотири роки зросла на 271,7%, на Донеччині – зменшилася на 1,9% (тобто, основна частина переселенців зареєструвалися до початку повномасштабної війни, під час агресії рф з 2014 року). На Дніпропетровщині кількість ВПО зросла на 557,9%. У Києві зареєстровано 432,9 тисячі вимушених переселенців (+160,7% до 2022 року). Також значна кількість переселенців

проживає на Луганщині (269,8 тисячі), на Київщині (235,4 тисячі), на Запоріжжі (225,2 тисячі). Одещині (223,7 тисячі), Львівщині (201,1 тисячі) та Полтавщині (184,4 тисячі) [2].

На нашу думку, останні пов'язані з інституційною неузгодженістю режимів воєнного стану та місцевого самоврядування, обмеженням повноважень представницьких органів, надмірною централізацією фінансових потоків, фрагментарністю правового регулювання процесів відновлення, дефіцитом управлінської спроможності на рівні базових адміністративно-територіальних одиниць. Тому, модернізація організаційно-правового механізму публічного управління сталим розвитком територіальних громад постає як актуальне науково-прикладне завдання, що потребує комплексного міждисциплінарного осмислення на перетині науки публічного управління та адміністрування, конституційного й адміністративного права, регіональної економіки та безпекових студій.

Обґрунтовуючи термінологічне уточнення категорії «організаційно-правовий механізм публічного управління сталим розвитком територіальної громади», яку доцільно визначати як цілісну, нормативно унормовану сукупність суб'єктів публічної влади, інститутів громадянського суспільства та бізнесу, їхніх компетенцій, організаційних форм, процедур, засобів і ресурсів, що функціонують у взаємозв'язку з метою забезпечення збалансованого відтворення економічного, соціального, екологічного та безпекового потенціалу локальної спільноти. Ключовою методологічною новацією є включення до тріади сталого розвитку безпекового виміру як самостійного, а не похідного компонента, що зумовлює перехід від класичної моделі до тетралемної (чотирискладової) моделі сталого розвитку в умовах воєнних та постконфліктних викликів.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [3], органи місцевого самоврядування наділені широким колом повноважень, про те практична реалізація цих повноважень наштовхується на значні інституційні, фінансові та кадрові бар'єри. Недостатність власних фінансових ресурсів, відсутність кваліфікованих фахівців у сфері екологічного менеджменту, слабкість механізмів координації між різними рівнями публічного управління, нерозвиненість ринкових механізмів стимулювання екологічно відповідальної поведінки – все це суттєво обмежує потенціал місцевого самоврядування як суб'єкта формування екологічної безпеки [4].

Нами виявлено чотири групи системних деформацій організаційно-правового механізму в умовах воєнного стану, які зображені на рисунку. А саме, *компетенційно-правові* – паралельне функціонування органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій за відсутності чітких критеріїв розмежування повноважень, ризики надмірного адміністративного втручання; *фінансово-ресурсні* – звуження бази власних доходів місцевих бюджетів, обмеженість доступу громад до інструментів місцевого боргу та державно-приватного партнерства; *організаційно-кадрові* – брак компетентностей у сферах проєктного менеджменту, залучення міжнародної технічної допомоги, управління відновленням, оцінювання збитків та потреб; *інформаційно-аналітичні* - відсутність єдиної верифікованої системи обліку збитків.

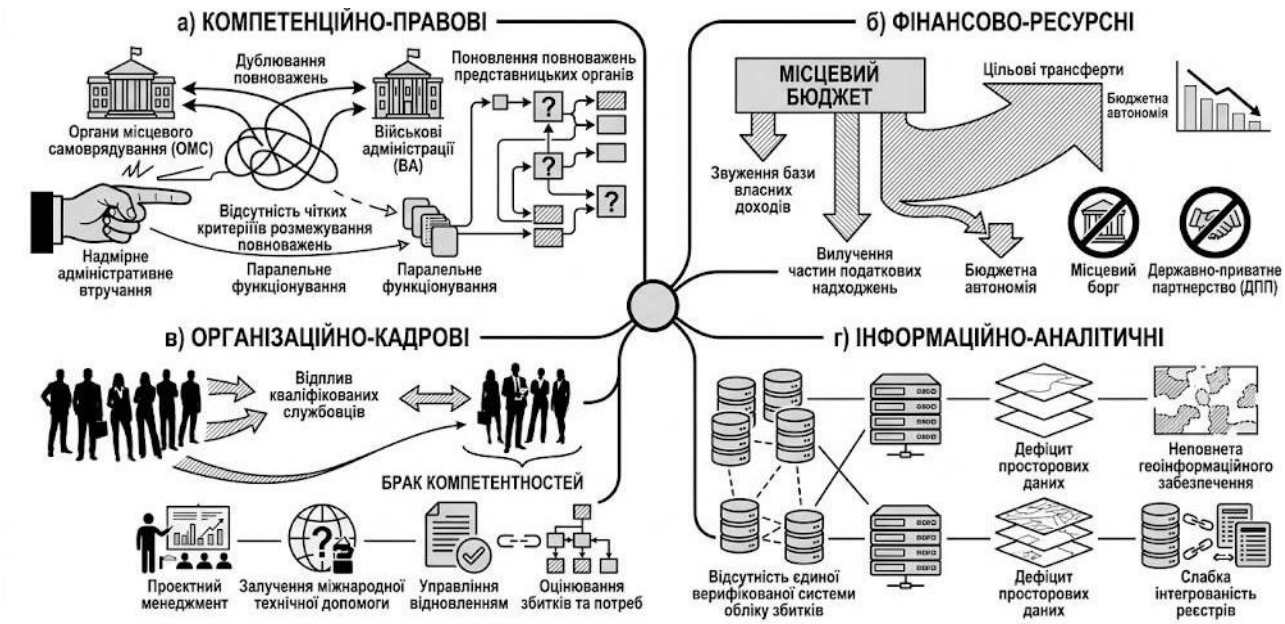


Рисунок – Системні деформації організаційно-правового механізму відновлення

Тому, модернізація механізму має ґрунтуватися не на відновленні *status quo ante bellum*, а на побудові поліцентричної моделі багаторівневого управління відновленням, у якій громада виступає не пасивним реципієнтом централізованих рішень, а суб'єктом стратегічного планування та співвиконавцем національних програм. Це передбачає: інституціоналізацію горизонтальної (міжмуніципальної) кооперації як обов'язкового елемента реалізації капіталомістких інфраструктурних проєктів; розвиток агломераційних форм управління; правове закріплення статусу «громад-побратимів» та механізмів шефства; формування регіональних агенцій відновлення з мандатом технічної підтримки громад.

Підсумовуючи, стверджуємо що, модернізація механізму має мати не реставраційний, а трансформаційний характер і базуватися на принципах поліцентричності, субсидіарності, партисипативності, людиноцентричності.

Перелік використаних джерел

1. Звіт ООН: у 2025 році кількість цивільних жертв війни в Україні стала найвищою з 2022 року. URL: https://lb.ua/society/2026/01/13/716588_zvit_oon_2025_rotsi_kilkist.html (дата звернення 06.09.2026)

2. В яких областях проживає найбільше і найменше внутрішніх переселенців. // Слово і дідо. Аналітичний портал. URL: https://surl.li/lqlbze (дата звернення 06.09.2026)

3. Про місцеве самоврядування в Україні Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 06.09.2026)

4. Кухарчук П.М. Роль місцевого самоврядування у формуванні екологічної безпеки: перспективи циркулярної економіки та органічних відходів // Наукові перспективи, СЕРІЯ Державне управління № 5 (71) 2026. URL: DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2026-5(71)-599-610 (дата звернення 06.09.2026)

УДК 351:352.07:338.2

Білоус Олег Михайлович
к.п.н., доцент
ЗВО «Університет Короля Данила»
(Україна)

АДАПТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна збройна агресія росії проти України докорінно змінила умови функціонування територіальних громад, зруйнувавши традиційні лінійні моделі стратегічного планування та управління розвитком територій. Громади змушені одночасно виконувати завдання забезпечення життєдіяльності населення, підтримки обороноздатності держави та збереження траєкторії сталого розвитку в ситуації граничної невизначеності, дефіциту ресурсів і постійної зміни безпекового середовища. За таких умов класичні статичні механізми державної регіональної політики виявляються недостатньо гнучкими, що актуалізує звернення до концепції адаптивного врядування як інструменту державної політики сталого розвитку територіальних громад.

Адаптивне врядування доцільно визначати як управлінську парадигму, що передбачає здатність органів публічної влади оперативно переглядати цілі, інструменти та ресурсне забезпечення політики розвитку відповідно до змін безпекового, соціального та економічного середовища, за одночасного збереження стратегічного бачення довгострокового сталого розвитку території. На відміну від традиційного стратегічного управління, орієнтованого на стабільні умови, адаптивне врядування вбудовує в управлінський цикл постійний моніторинг ризиків, сценарне планування та механізми зворотного зв'язку з громадою.

Ж. Крисько обґрунтовує, що адаптивне управління розвитком територіальних громад слід розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку громад як складних соціально-економічних систем, а авторська модель такого управління охоплює оцінювання поточного стану громади, стратегічне планування, вибір адаптивних механізмів, реалізацію програм розвитку та моніторинг результативності [1]. Це підтверджує, що адаптивність не заперечує стратегічного підходу, а є його необхідним доповненням в умовах війни та повоєнного відновлення.

Важливою складовою адаптивного врядування є оновлення стратегій розвитку територіальних громад з урахуванням нових викликів. А. Мацерук наголошує, що виклики війни обумовили необхідність перегляду стратегій територіального розвитку, зокрема через включення завдань створення безпечного та безбар'єрного середовища, інтеграції внутрішньо переміщених осіб у життєдіяльність громад та посилення енергетичної стійкості територій [2].

Таким чином, адаптивне врядування реалізується не лише на рівні управлінських процедур, а й на рівні змістовного оновлення стратегічних документів державної політики розвитку громад.

Дослідники також підкреслюють значення адаптивного управління для сільських територій в контексті європейської інтеграції. А. Назарук та Н. Рудь визначають, що ефективність адаптивного управлінського впливу залежить від здатності до системної трансформації локальних управлінських структур через залучення децентралізованих інструментів і ресурсної синергії, а інтегративний потенціал політик згуртованості Європейського Союзу виступає каталізатором інституційної ресинхронізації простору та активізації ендогенного розвитку в умовах багаторівневого врядування [3]. Це засвідчує, що адаптивне врядування територіальних громад в Україні формується не ізольовано, а у взаємодії з європейськими інституційними практиками.

Емпіричне підтвердження ефективності адаптивних підходів надає аналітична доповідь Національного інституту стратегічних досліджень, у якій досліджено стійкість індикативних громад тилу, прифронтової зони, тимчасово окупованих і деокупованих територій та визначено ключові аспекти управління громадами в умовах воєнного часу [4]. Варто зауважити, що саме спроможність органів місцевого самоврядування швидко адаптувати управлінські рішення до конкретного безпекового контексту території є визначальним чинником збереження керованості та життєздатності громади під час війни.

Звідси випливає, що можна виокремити основні складові механізму адаптивного врядування як інструменту реалізації державної політики сталого розвитку територіальних громад в умовах війни: 1) постійний моніторинг безпекових, соціальних та економічних ризиків на рівні громади; 2) гнучке коригування стратегічних цілей розвитку без втрати довгострокового бачення сталого розвитку; 3) децентралізоване прийняття рішень з делегуванням повноважень органам місцевого самоврядування; 4) активне залучення громади, бізнесу та міжнародних партнерів до формування й реалізації управлінських рішень; 5) інституційна спроможність кадрового складу органів публічної влади до роботи в умовах невизначеності. Вважаємо, що реалізація цих складових потребує узгодженої взаємодії центральних органів державної влади, обласних державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування, а також удосконалення нормативно-правового забезпечення гнучкого стратегічного планування на місцевому рівні.

Таким чином, адаптивне врядування є дієвим механізмом реалізації державної політики сталого розвитку територіальних громад в умовах війни, оскільки поєднує стратегічну спрямованість на довгостроковий сталий розвиток із гнучкістю управлінських рішень, необхідною для функціонування громад у ситуації перманентної невизначеності та безпекових ризиків. До того ж, ефективність адаптивного врядування визначається якістю моніторингу ризиків, спроможністю органів місцевого самоврядування до оперативного коригування стратегій розвитку, рівнем децентралізації управлінських повноважень та інтенсивністю залучення громади до прийняття рішень.

Перелік використаних джерел

1. Крисько Ж. Адаптивне управління розвитком територіальних громад у післявоєнний період: інновації, лідерство та людський капітал. Економічний простір. 2026. № 213. С. 455-462. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.213.455-462.

2. Мацерук А. А. Забезпечення сталого розвитку громад в умовах війни: проблеми та інструменти їх вирішення. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 7. С. 105-111. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-15.

3. Назарук А., Рудь Н. Механізми адаптивного управління сталим розвитком сільських територій України в контексті інтеграційної конвергенції з ЄС. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-10.

4. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін. ; за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02.

УДК 352:004.9:711.4

Бойко Ірина Михайлівна
старший викладач
Національний університет «Одеська політехніка»
(Україна)

SMART CITY ЯК МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Концепція Smart City передбачає комплексний підхід до управління міською інфраструктурою, соціальними ресурсами та природними ресурсами, поєднуючи технологічну модернізацію з людиноцентричністю міського розвитку. О. Немировська наголошує, що розвиток Smart City має забезпечувати поєднання економічного зростання, підвищення якості життя населення та раціонального використання ресурсів. Водночас результативність smart-проєктів доцільно оцінювати не лише за прямим економічним ефектом, а й за їх здатністю створювати суспільну цінність, покращувати якість міських послуг, підвищувати рівень безпеки та сприяти екологічній стійкості територій [1].

Подібної логіки дотримуються І. Євтюкова та О. Карпенко, які розглядають Smart City як модель управління міським розвитком, теоретичним підґрунтям якої є принципи сталого розвитку. У цьому контексті цифрові технології та інноваційні рішення виступають інструментами для ефективного використання ресурсів, розвитку цифрової економіки, підвищення якості публічних послуг, соціальної інтеграції населення та зменшення негативного впливу на довкілля [2]. Реалізація smart-підходів неможлива без інтеграції технологічних, соціальних, економічних та екологічних компонентів міського розвитку, а також без узгодженої взаємодії органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості, наукових установ та мешканців міста.

В основі сталого розвитку міських територій лежить збалансоване функціонування трьох підсистем – економічної, соціальної та екологічної. В. Халіна визначає економічну складову через забезпечення економічного зростання, створення робочих місць і підвищення доходів населення; соціальну – через покращення якості життя та доступності соціальних послуг; екологічну – через збереження природних ресурсів, скорочення негативного впливу на довкілля та використання екологічно чистих технологій [3]. Автор підкреслює, що лише взаємодія всіх трьох складових дозволяє забезпечити ефективний сталий розвиток міста. В. Халіна розглядає розвиток міста в умовах невизначеності через поєднання ліквідаційного, оздоровчого та превентивного підходів [3]. У контексті Smart City превентивна логіка може бути посилена цифровими системами моніторингу, аналізу даних і прогнозування, що дозволяють раніше виявляти потенційні ризики та обґрунтовувати управлінські рішення.

Міжнародні дослідження також підтверджують доцільність розгляду Smart City через триєдину модель сталості. Т. Толі та Н. Мертаг на основі аналізу 43 визначень Smart City виділяють екологічний, економічний і соціальний виміри

сталості та підкреслюють, що найбільш комплексними є холістичні підходи, які одночасно враховують усі три складові. Науковці визначають екологічний вимір через збереження природного середовища та ресурсів, соціальний – через справедливість, добробут населення та задоволення його базових потреб, економічний – через життєздатність та диверсифікованість міської економіки [4].

Особливого значення набуває питання ролі цифрових технологій у забезпеченні сталого розвитку. Т. Толі та Н. Мертаг встановили, що визначення Smart City, орієнтовані на сталість, переважно акцентують увагу на результатах розвитку міста, тоді як технологічно орієнтовані підходи – на засобах їх досягнення. Отже, технології доцільно розглядати як інструмент реалізації соціальних, економічних та екологічних цілей, а не як самоціль цифрової трансформації [4].

Людиноцентричність є однією з визначальних характеристик сталого Smart City. Т. Толі та Н. Мертаг наголошують на важливості соціального виміру, що охоплює якість життя, інклюзивність, безпеку, здоров'я населення, якість міських послуг та громадську участь [4]. Водночас цифровізація може створювати ризики нерівного доступу до smart-рішень та поглиблення соціальної диференціації, що зумовлює необхідність забезпечення цифрової інклюзії та доступності міських сервісів для різних груп населення.

Людиноцентрична орієнтація Smart City простежується і в сучасних міжнародних системах оцінювання. Зокрема, IMD Smart City Index 2026 розглядає «розумність» міста крізь поєднання економічних можливостей, застосування технологій, екологічних характеристик та інклюзивності, визначаючи кінцевою метою підвищення якості життя населення [6].

Узагальнення наукових підходів дозволяє представити Smart City як інтегровану модель забезпечення сталого розвитку міста, у якій цифрові та управлінські інструменти трансформують економічні, соціальні й екологічні процеси та спрямовуються на формування суспільно значущих результатів.

Таблиця 1 – Взаємозв'язок вимірів сталого розвитку та інструментів Smart City

Вимір сталості	Основні цілі	Інструменти Smart City	Очікувані результати
Економічний	ефективне використання ресурсів, інноваційне зростання	відкриті дані, цифрові платформи, smart-інфраструктура, інноваційні екосистеми	економічна ефективність, інвестиційна привабливість, конкурентоспроможність
Соціальний	підвищення якості життя, інклюзивність	e-government, civic tech, smart-сервіси, цифрова участь	доступність послуг, громадська участь, безпека, довіра
Екологічний	ресурсозбереження, декарбонізація	smart energy, smart mobility, IoT-моніторинг, smart waste management	енергоефективність, скорочення викидів, екологічна безпека

Інтегруючу роль у запропонованій моделі виконує smart governance, що забезпечує координацію технологічних рішень із стратегічними пріоритетами

міського розвитку та взаємодію влади, бізнесу і громадськості. Кінцевими результатами такої взаємодії мають виступати створення суспільної цінності, підвищення якості життя та посилення життєстійкості міста.

Проблематика сталого міського розвитку безпосередньо кореспондує з Ціллю сталого розвитку 11 «Сталий розвиток міст і громад», спрямованою на забезпечення інклюзивності, безпеки, життєстійкості та екологічної сталості міських територій [5]. Для України реалізація концепції Smart City набуває особливого значення в умовах війни та повоєнного відновлення, оскільки створює можливості для модернізації критичної та міської інфраструктури, підвищення енергоефективності, впровадження інтелектуальних систем безпеки, розвитку електронного врядування та формування більш стійких територіальних громад [1; 2]. Отже, Smart City доцільно розглядати не як сукупність цифрових технологій, а як комплексну модель сталого міського розвитку. Результативність визначається здатністю поєднувати технологічні інновації з економічною життєздатністю, соціальною інклюзивністю, екологічною відповідальністю та ефективним публічним управлінням. Лише збалансоване поєднання зазначених складових створює передумови для переходу від реалізації окремих smart-проєктів до формування цілісного, людиноцентричного та життєстійкого міського середовища.

Перелік використаних джерел

1. Немировська О. В. Впровадження Smart City для стійкого розвитку територій. *Розвиток міста*. 2026. Вип. 1(09). С. 155–162. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-19.

2. Євтюкова І., Карпенко О. Концепція «Smart City» як основа інноваційного та сталого розвитку сучасного міста. *Economic Synergy*. 2026. № 2(20). С. 329–341. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2026-2-21.

3. Халіна В. Ю. Підходи до розвитку міст на засадах сталості. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-77.

4. Toli A. M., Murtagh N. The Concept of Sustainability in Smart City Definitions. *Frontiers in Built Environment*. 2020. Vol. 6. Article 77. DOI: https://doi.org/10.3389/fbuil.2020.00077.

5. United Nations. Sustainable Development Goals. Goal 11: Sustainable Cities and Communities. URL: https://globalgoals.org/goals/11-sustainable-cities-and-communities/

6. IMD World Competitiveness Center. *Smart City Index 2026: The Quest for Trust and Transparency*. 2026. URL: https://www.imd.org/smart-city-observatory/home/

УДК 528.74

Боровик Петро Миколайович
к.е.н., доцент
Удовенко Ірина Олександрівна
к.е.н., доцентка
Кирилюк Володимир Петрович
к.с.-г.н., доцент
Уманський національний університет (Україна)

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНИХ НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ В ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ПРОЄКТУВАННЯ ТЕРИТОРІЇ НАСЕЛЕНИХ ПУНКТІВ

Після перемоги над ордою московитів перед Україною постане важке і масштабне завдання відновлення територіальної організації населених пунктів. В цьому контексті йдеться не лише про повернення функціональності зруйнованим будівлям, спорудам та інфраструктурним об'єктам, а й про формування якісно іншої просторової структури, здатної відповідати сучасним вимогам безпеки, мобільності, екологічної збалансованості та ефективного використання земель. Зважаючи на вельми значні об'єми перелічених робіт та гостру необхідність їх виконання у максимально короткі терміни, в процесі їх проведення, на наше переконання, доцільно застосовувати технології, які дають змогу швидко опрацьовувати значні обсяги інформації, а також оперативно оцінювати та обирати альтернативні моделі територіального розвитку. Одним із перспективних інструментів, здатних прискорити і технологічно спростити перелічені процеси, є штучні нейронні мережі. Їх використання відкриває можливості для дослідження прихованих залежностей між різними характеристиками території та для подальшого використання отриманих результатів в процесі прогнозування просторових змін. На відміну від класичного інструментарію та підходів в цій царині, що передбачали здійснення послідовного аналізу окремих показників, використання нейромережевих моделей дає змогу одночасного врахування під час проєктування територій населених пунктів максимально можливої кількості взаємопов'язаних факторів [1, с. 127].

Зауважимо, що для повоєнного землевпорядного проєктування особливу цінність мають масиви геопросторових даних. До них можуть належати відомості земельного кадастру, цифрові моделі рельєфу, актуальні картографічні матеріали, результати геодезичних вимірювань, супутникові знімки, матеріали аерофотознімання, інформація про інженерні комунікації, транспортну мережу, чисельність населення та розміщення об'єктів побутового обслуговування населення. Комплексне використання як перелічених видів, так і іншої атрибутивної і картографічної інформації формує інформаційну основу для подальшого просторового прогнозування та управління територіями.

Крім того, важливим практичним завданням може стати автоматизоване розпізнавання змін території населеного пункту та прилеглих агроеколандшафтів. Зазначимо, що порівняння різночасових знімків із застосуванням нейромережевих

алгоритмів дає змогу виявляти трансформації забудови, зміни структури земельного покриву, діагностувати появу на досліджуваних територіях нових просторових об'єктів або втрату існуючих. Результати описаного нейромережевого аналізу, сукупно з територіальними дослідженнями, уже сьогодні використовуються як вихідна інформація з метою підготовки планувальних та різноманітних проєктно-бізнесових рішень. Не менш перспективним напрямом є також прогнозування майбутнього функціонального розвитку території. Сучасні нейронні моделі здатні опрацьовувати дані про попередню динаміку забудови та землекористування, здійснюючи її аналіз, після чого використовувати отримані результати з метою оцінювання ймовірних сценаріїв просторових перетворень. Це дозволяє досліджувати, яким чином зміна одного або кількох факторів, що впливають на просторову організацію території, може позначитися на структурі населеного пункту і прилеглих земельних масивів на перспективу.

Практичне значення такого підходу особливо помітне під час визначення місць розташування нових об'єктів та нових населених пунктів. Наприклад, при плануванні житлових кварталів, закладів освіти, медичних установ, рекреаційних зон чи транспортної інфраструктури необхідно враховувати доволі значну сукупність умов, зокрема: характеристики рельєфу, площа земельної ділянки; її просторове положення; віддаленість від автомобільних доріг; доступність інженерних мереж; близькість інших об'єктів; екологічні обмеження; перспективні потреби населення. Алгоритмічне опрацювання з використанням інструментарію штучного інтелекту такого (чи будь-якого іншого) набору параметрів здатне суттєво розширити можливості традиційного аналізу просторової інформації та підвищить рівень ефективності організації територій.

Перспективним також є формування за допомогою нейронних мереж карт бізнесово-господарської придатності земель. На таких картах територія може бути представлена не просто як набір окремих земельних ділянок, а як диференційоване середовище з різним рівнем потенційної відповідності певній функції. Наприклад, для кожного фрагмента території можна здійснювати прогнозну оцінку його придатності для житлової забудови, розміщення громадських об'єктів, виробничих комплексів, парків та скверів. Важливою умовою ефективності зазначених технологій є їх інтеграція з геоінформаційними системами. Геоінформаційні технології забезпечують просторове представлення та взаємне поєднання різних інформаційних шарів, тоді як нейромережева модель за потреби легко здійснює інтелектуальне опрацювання відповідних даних. У результаті їх поєднання формується цифрове середовище, у якому фахівець отримує можливість не лише аналізувати сучасний стан території, а й досліджувати можливі варіанти її подальшої трансформації [2].

Застосування штучного інтелекту дає можливість швидко та ефективно оцінювати перспективні наслідки альтернативних планувальних рішень. Зокрема, в процесі підготовки проєкту можна розробити кілька варіантів організації території та порівняти їх за визначеними показниками. Такий підхід створює додаткові можливості для пошуку збалансованого рішення, оцінивши та врахувавши при цьому економічні, соціальні, екологічні та просторові інтереси територіальної громади та її мешканців. Поряд з цим, ефективність прийнятих рішень та результативність нейромережевого аналізу просторових даних напряму залежить від якості вихідної інформації. Навіть найскладніша нейронна модель не

здатна компенсувати систематичні помилки у вхідних даних. Тому перед використанням алгоритмів штучного інтелекту необхідно забезпечити актуальність геодезичної та картографічної основи, узгодженість інформаційних ресурсів, коректність просторової прив'язки об'єктів і належну повноту даних. Зауважимо, що для територій, які зазнали значних трансформацій внаслідок війни, це питання має особливу актуальність. Важливим аспектом використання штучних нейронних мереж в процесі проєктування територій населених пунктів є також професійна інтерпретація отриманих результатів. Нейронна мережа може визначити закономірність або запропонувати прогноз, однак це не передбачає автоматичної правильності планувального рішення. Остаточна оцінка як отриманих результатів, так і проєктів, які базуються на результатах використання алгоритмів штучного інтелекту, на наше переконання, має здійснюватися фахівцями з містобудування, землеустрою, геодезії, архітектури, екології.

Отже, штучний інтелект доцільно розглядати передусім як засіб аналітичної підтримки, а не як самостійну систему прийняття рішень. Потенціал нейронних мереж, безперечно, проявиться у можливості постійного оновлення геоінформаційної моделі населеного пункту та прилеглих територій. За умови регулярного надходження нових супутникових, геодезичних та статистичних даних модель може використовуватися з метою повторного оцінювання ситуації та виявлення нових тенденцій розвитку. Це дозволяє перейти від одноразового проєктування до гнучкого управління територіями та просторовими змінами.

Таким чином, застосування штучних нейронних мереж може сформувати нову технологічну основу для підготовки проєктних рішень щодо відновлення та подальшого розвитку населених пунктів України. Найбільший ефект очікується від поєднання штучних нейронних мереж з геоінформаційними системами, дистанційним зондуванням Землі, кадастровими ресурсами та сучасними технологіями геодезичного знімання. Така інтеграція дасть змогу перейти до більш динамічного аналізу територій, виявляти перспективні напрями їх розвитку та порівнювати альтернативні варіанти просторової організації територій. Загалом, штучні нейронні мережі слід розглядати як один із перспективних компонентів цифрової моделі повоєнного відновлення України. Їх цінність визначатиметься не самим фактом використання алгоритмів штучного інтелекту, а здатністю поєднати різнотипові дані, скоротити час аналітичного опрацювання та забезпечити додаткове інформаційне підґрунтя для професійного вибору оптимального сценарію розвитку населеного пункту чи окремої території.

Перелік використаних джерел

1. Рудий Р.М. Застосування штучних нейронних мереж для класифікації ділянок поверхні з певним рельєфом. Геодезія, картографія та аерофотознімання. 2016. №83, С. 124-132.

2. Боровик П.М., Удовенко І.О., Рудий Р.М., Іванчук О.М., Піщана С.В. Геоінформаційні технології в земельнокадастрових роботах та управлінні земельними ресурсами і ринком земель. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 18.

УДК 528.74

Бурлака Віталіна Євгенівна
курсант факультету забезпечення оперативно-службової діяльності
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
(Україна)

Мисечко Ольга Валеріївна
професор кафедри іноземних мов, кандидат педагогічних наук, доцент
Національна академія Державної прикордонної служби України
(Україна)

ЩОДО АДАПТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України кардинально змінила умови функціонування органів місцевого самоврядування та поставила перед публічним управлінням принципово нові завдання. Територіальні громади, які ще до 2022 року проходили етап становлення після реформи децентралізації, сьогодні змушені одночасно забезпечувати базові потреби населення, підтримувати обороноздатність і закладати підвалини для повоєнного відновлення. У цьому контексті особливої ваги набуває модернізація механізмів публічного управління, орієнтованих на досягнення сталого розвитку громад [5, с. 12–15]. Одним із центральних напрямів модернізації публічного управління є оновлення системи стратегічного планування. Закон України «Про засади державної регіональної політики» у редакції 2022–2024 років запровадив функціональні типи територій (території відновлення, регіональні полюси зростання тощо) та передбачив розроблення програм комплексного відновлення територій громад [1].

Такі програми покликані синхронізувати просторове, стратегічне та фінансове планування, забезпечуючи інтеграцію цілей сталого розвитку ООН у місцеві документи [3]. На практиці це означає необхідність переходу від декларативних стратегій до проєктноорієнтованих документів із чіткими показниками результативності та джерелами фінансування. Важливим елементом модернізації залишається посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. У багатьох громадах відчувається дефіцит кваліфікованих кадрів, зокрема у сфері управління публічними інвестиціями, проєктного менеджменту та роботи з міжнародними донорами. Реформа управління публічними інвестиціями, що активно впроваджується з 2025 року, вимагає від громад створення інвестиційних рад, підготовки середньострокових планів капітальних вкладень і забезпечення прозорості процедур [4]. Без відповідної підготовки персоналу та методичної підтримки з боку центральних органів влади ці інструменти ризикують залишитися формальними [5, с. 89–93]. Окремої уваги заслуговує фінансова складова. Збереження 64 % податку на

доходи фізичних осіб у місцевих бюджетах на 2026 рік стало позитивним сигналом, проте реальні можливості громад суттєво різняться залежно від близькості до лінії фронту, ступеня руйнувань і наявності промислового потенціалу [4].

У повоєнний період критично важливим буде поєднання державних субвенцій, коштів міжнародної технічної допомоги (зокрема через механізми Ukraine Facility) та інструментів державно-приватного партнерства. Оновлене законодавство про публічно-приватне партнерство 2025 року спрощує реалізацію «малих» проєктів на рівні громад, що відкриває додаткові можливості для відновлення інфраструктури. Модернізація публічного управління сталим розвитком громад має також враховувати євроінтеграційний вектор. Адаптація Концепції реформування місцевого самоврядування до умов воєнного стану та європейських стандартів, ухвалена Кабінетом Міністрів наприкінці 2025 року, визначає пріоритети щодо територіальної основи, інституційної спроможності, участі жителів і якості послуг [2].

Інтеграція принципів сталого розвитку, цифрових інструментів управління та механізмів громадської участі стане не лише умовою ефективного відновлення, а й необхідною передумовою для відповідності вимогам ЄС [5, с. 210–215]. Підсумовуючи, можна констатувати, що модернізація публічного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення потребує системного підходу. Його складовими мають стати: оновлення стратегічних документів із урахуванням цілей сталого розвитку; посилення кадрового та інституційного потенціалу; диверсифікація джерел фінансування; впровадження проєктного підходу та інструментів державноприватного партнерства; забезпечення прозорості та широкої участі громадян [1; 3; 5]. Лише за таких умов територіальні громади зможуть не просто відновити зруйноване, а вийти на якісно новий рівень розвитку, ставши справжніми драйверами стійкості та прогресу України.

Перелік використаних джерел

1. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19 (дата звернення: 04.09.2026).

2. Особливості реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнних викликів і євроінтеграції : розпорядження Кабінету Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua (дата звернення: 04.09.2026).

3. Методика формування та реалізації програми комплексного відновлення території територіальної громади. Мінрегіон України, 2022–2024. URL: https://decentralization.ua (дата звернення: 04.09.2026).

4. Territorial communities 2025: key changes and their implications. VoxUkraine. 2026. URL: https://voxukraine.org (дата звернення: 04.09.2026).

5. Публічне управління для сталого розвитку: механізми та стратегії державного і регіонального управління в умовах війни та відбудови України : монографія. Маріупольський державний університет; University of Economics and Humanities. 2025. 285 с.

УДК 351:352:37.014.5:174

Василенко Надія Володимирівна
професор,
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Україна)

Дабіжа Людмила Петрівна
методист навчально-методичного відділу спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Україна)

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПО ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ У ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Реформа децентралізації влади в Україні суттєво трансформувала архітектуру управління освітою: територіальні громади отримали не лише повноваження засновника закладів загальної середньої, дошкільної та позашкільної освіти, а й відповідальність за якість освітніх послуг, ефективність використання освітньої субвенції та формування управлінської культури на місцевому рівні. У цьому контексті академічна доброчесність перестає бути виключно внутрішньою проблемою педагогічного колективу чи предметом уваги закладів вищої освіти й набуває ознак об'єкта публічного управління на рівні громади.

На нашу думку, актуальність академічної доброчесності посилюється низкою факторів. По-перше, чинне законодавство (Закон України «Про освіту» [1], Закон України «Про повну загальну середню освіту» [2]) закріплює принцип академічної доброчесності як обов’язковий для всіх учасників освітнього процесу, однак механізми його реалізації на рівні закладів загальної середньої освіти залишаються фрагментарними та переважно декларативними.

По-друге, поширення дистанційних та змішаних форм навчання, зумовлене пандемією COVID-19 і повномасштабною збройною агресією російської федерації, різко розширило можливості для академічного плагіату, списування, використання не авторизованої допомоги та фальсифікації результатів навчання.

По-третє, стрімке впровадження генеративних систем штучного інтелекту сформувало якісно новий тип викликів, до якого наявні нормативні та управлінські інструменти виявилися неготовими.

Сьогодні, насамперед зростання якості освіти полягає у визначенні напрямів модернізації системи публічного управління забезпеченням академічної доброчесності у закладах освіти територіальних громад та обґрунтуванні практичних механізмів її реалізації.

Значна частина закладів освіти громад формально ухвалює положення про академічну доброчесність [3], копіюючи типові зразки без адаптації до власного інституційного контексту. Відсутні уніфіковані процедури розгляду випадків

порушень, чіткі критерії кваліфікації діянь та пропорційні заходи реагування, що створює ризики як безкарності, так і зловживань з боку адміністрації.

Проте, на рівні органів місцевого самоврядування, зокрема відділів (управлінь) освіти, як правило, не визначено посадових осіб або структурних підрозділів, відповідальних за політику академічної доброчесності. Комісії з академічної доброчесності у закладах освіти часто не функціонують реально або не мають процедурної незалежності від керівництва закладу.

Отже, педагогічні працівники й управлінці недостатньо обізнані з методиками виявлення порушень, інструментами перевірки текстів на унікальність, а головне – з превентивними дидактичними стратегіями, що знижують мотивацію до недоброчесної поведінки (проєктні та дослідницькі завдання, формувальне оцінювання, персоналізовані завдання).

Так, як придбання ліцензійного програмного забезпечення для перевірки на плагіат є фінансово обтяжливим для окремого закладу, особливо у сільських громадах, що обумовлює потребу в кооперативних моделях закупівель на рівні громади або міжмуніципального співробітництва.

Тому толерування списування як соціальної норми, тиск батьківської спільноти щодо результативності, орієнтація управлінської звітності на кількісні показники успішності – усе це формує середовище, у якому доброчесність вступає у конфлікт із неформальними очікуваннями.



Рисунок – Напрями модернізації Академічної доброчесності

На основі проведеного аналізу пропонується комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, які представлені на рисунку, а саме: ф*ормування місцевої політики академічної доброчесності; інституціоналізація відповідальності; стандартизація процедур; розвиток управлінської та професійної спроможності; цифровізація та ресурсна консолідація; врегулювання питання використання інструментів штучного інтелекту; превентивно-просвітницький компонент; моніторинг та оцінювання.*

Крім, того доцільно використати «впровадження кластерного підходу – це комплекс організаційно-економічних заходів із консолідації всіх суб'єктів регіонального розвитку, що формалізований у стратегії розвитку регіонів. Система принципів повинна включати в себе принципи формування кластерів (загальні: добровільності, спільної мети (синергетичного ефекту), територіальної локалізації, єдності та зв'язності, рівності учасників, децентралізації, розвитку і саморозвитку, корпоративності, сталості, урахування історично-обумовлених критеріїв розподілу території за функціональним призначенням, відкритості процесу формування кластеру та залучення широкої громадськості; спеціальні: формуються в залежності від виду діяльності, мети та інших особливостей певного кластера), а також принципи функціонування кластерів.» [4, с. 1259]

Академічна доброчесність має великий вплив на якість освіти, оскільки заснована на базових цінностях, що зумовлюють поведінку всіх учасників освітнього процесу. Її фундаментальними цінностями є чесність, справедливість, довіра, повага, мужність та відповідальність. На процес запобігання порушень академічної доброчесності впливають такі чинники, як морально-етичні норми, прагнення осіб, які пов'язані з освітнім і науковим середовищем, не нехтувати правилами академічної доброчесності, відповідні правила поведінки [5].

Модернізація публічного управління забезпеченням академічної доброчесності у закладах освіти територіальних громад має здійснюватися на засадах системності, партисипативності, доказовості та пропорційності. Ключовою умовою результативності є перехід від формально-репресивної моделі, зосередженої на виявленні та покаранні порушень, до превентивно-культурної моделі, орієнтованої на формування середовища довіри, професійної етики та внутрішньої мотивації до доброчесної поведінки. Територіальна громада за таких умов виступає не лише адміністратором мережі закладів, а й суб'єктом формування ціннісної інфраструктури освіти.

Перелік використаних джерел

1. Про освіту. Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text (дата звернення 03.09.2026)

2. Про повну загальну середню освіту. Закон України від 16.01.2020 № 463-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text (дата звернення 03.09.2026)

3. Про академічну доброчесність. Закон України від 18.12.2025 № 4742-IX URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text (дата звернення 03.09.2026)

4. Кухарчук П.М. Кластерний підхід як інструмент публічної політики стратегічного розвитку регіону // Актуальні питання у сучасній науці – 2023. – №11(17) URL: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-11(17)-1259-1267 (дата звернення 08.09.2026)

5. Філіпенко, Л. В., Думанський, О. В., & Козак, О. В. (2023). Академічна доброчесність в науковому та освітньому середовищі закладів освіти України: погляд крізь призму наявності штучного інтелекту. Академічні візії, (19). вилучено із https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/380 (дата звернення 10.09.2026)

УДК 351.9:343.352(477)

Васильєв Олександр Борисович
к.тех.наук, доцент

ТЕНДЕНЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ

Корупція залишається одним із чинників, що впливають на ефективність функціонування системи публічного управління, якість державних інституцій, довіру суспільства до органів влади та результативність використання публічних ресурсів. В умовах повномасштабної війни для України питання запобігання корупції набуває додаткового значення, оскільки пов'язується не лише з ефективністю державного управління, а й із забезпеченням належного використання бюджетних коштів, міжнародної допомоги, оборонних ресурсів та реалізації відновлювальних проєктів.

Сучасна антикорупційна політика поступово виходить за межі традиційного підходу, відповідно до якого основним інструментом протидії корупції є виявлення та покарання правопорушників. Натомість актуалізується комплексний підхід, орієнтований на усунення інституційних передумов корупції, ідентифікацію та мінімізацію корупційних ризиків, забезпечення прозорості процесів прийняття управлінських рішень, цифровізацію контролю та посилення суспільного нагляду.

Однією з визначальних тенденцій сучасної антикорупційної політики України є інституціоналізація системи запобігання та протидії корупції. У державі сформовано систему спеціалізованих органів, компетенції яких охоплюють запобігання корупції, кримінальне розслідування, процесуальне керівництво, судовий розгляд відповідних проваджень та розшук і управління активами. Відповідно, ефективність антикорупційної політики дедалі більше залежить не лише від повноважень окремих органів, а й від узгодженості їх діяльності, інституційної незалежності, кадрової спроможності та якості міжвідомчої взаємодії.

Важливою тенденцією є посилення превентивної спрямованості антикорупційної політики. Превенція передбачає не лише встановлення заборон і обмежень для публічних службовців, а насамперед створення такого організаційного середовища, у якому можливості для корупційної поведінки системно обмежуються. До таких інструментів належать оцінювання корупційних ризиків, антикорупційні програми органів влади, врегулювання конфлікту інтересів, фінансовий контроль, декларування, захист викривачів та контроль за дотриманням встановлених законом обмежень[1].

Особливого значення набуває управління корупційними ризиками. Сучасна модель антикорупційної політики передбачає перехід від реагування на вже вчинені правопорушення до системного виявлення сфер, процедур та управлінських процесів, у яких існує підвищена ймовірність виникнення

корупційних практик. Такий підхід дозволяє інтегрувати антикорупційні інструменти безпосередньо у процеси державного управління.

Наступною тенденцією є цифровізація антикорупційної діяльності. Цифрові технології створюють можливості для автоматизації контролю, аналізу значних масивів інформації, виявлення нетипових операцій, взаємного зіставлення даних із різних державних реєстрів та оперативного виявлення потенційних корупційних ризиків. Перспективним напрямом є використання технологій аналізу даних та штучного інтелекту для ризик-орієнтованого контролю, за умови дотримання вимог щодо законності обробки даних, захисту персональної інформації та прозорості алгоритмічних процедур.

Цифровізація сприяє також зменшенню безпосереднього контакту між громадянами та посадовими особами під час отримання адміністративних і публічних послуг. Розвиток електронного урядування, автоматизованих адміністративних процедур та відкритих інформаційних систем може зменшувати кількість ситуацій, у яких виникають передумови для неформального впливу на прийняття управлінських рішень.

Окремий напрям сучасної антикорупційної політики становить підвищення прозорості публічних фінансів та державних закупівель. Відкритість інформації про бюджетні видатки, закупівельні процедури, договори, використання державного майна та реалізацію публічних проєктів формує додаткові можливості для контролю з боку державних органів, журналістів, громадських організацій та громадян.

Особливе значення цей напрям має в умовах повоєнного відновлення України. Масштабні фінансові ресурси, що спрямовуються на відновлення інфраструктури, житлового фонду, енергетики, транспорту та соціальної сфери, потребують ефективної системи превентивного контролю. Антикорупційні механізми мають бути інтегровані в усі етапи реалізації відновлювальних проєктів: від планування та визначення потреб до закупівель, виконання робіт, фінансування та оцінювання результатів.

Важливою тенденцією є посилення ролі інституту викривачів. Викривачі можуть виступати важливим джерелом інформації про корупційні ризики та правопорушення. Тому результативність антикорупційної політики залежить від створення реальних гарантій захисту осіб, які повідомляють про можливі корупційні прояви, забезпечення конфіденційності та недопущення негативних заходів впливу щодо них [2].

Сучасний етап характеризується також розширенням участі громадянського суспільства в антикорупційній політиці. Громадські організації, професійні об'єднання, журналісти та експертне середовище здійснюють моніторинг діяльності органів влади, аналізують публічні дані, виявляють потенційні корупційні ризики та сприяють формуванню суспільного запиту на доброчесність публічного управління. У цьому контексті громадський контроль доцільно розглядати не як альтернативу державному контролю, а як його додатковий суспільний компонент.

Ще однією визначальною тенденцією є європеїзація антикорупційної політики України. Європейська інтеграція передбачає поступове наближення

національної системи запобігання та протидії корупції до стандартів Європейського Союзу. Це стосується посилення інституційної спроможності антикорупційних органів, забезпечення незалежності правосуддя, прозорості державного управління, захисту фінансових інтересів держави та розвитку механізмів запобігання корупції.

У сучасних умовах антикорупційна політика дедалі більше набуває міжнародного характеру. Корупційні правопорушення можуть бути пов'язані з транскордонним переміщенням коштів, використанням іноземних юрисдикцій, приховуванням активів та діяльністю міжнародних бізнес-структур. Тому ефективність національних антикорупційних механізмів значною мірою залежить від міжнародного співробітництва, обміну інформацією та взаємодії компетентних органів різних держав.

Важливим напрямом удосконалення антикорупційної політики є інтеграція антикорупційних механізмів у систему стратегічного державного управління. Антикорупційні заходи мають бути пов'язані із загальними цілями державної політики, бюджетним плануванням, управлінням державними підприємствами, кадровою політикою, цифровою трансформацією та реформуванням системи публічних послуг.

З огляду на це, сучасну модель антикорупційної політики доцільно розглядати як комплексний механізм, що поєднує нормативно-правові, інституційно-організаційні, фінансово-економічні, інформаційно-аналітичні, цифрові, кадрові та громадсько-контрольні інструменти [3].

Структурно такий механізм може бути представлений у вигляді взаємопов'язаного циклу:

– ідентифікація корупційних ризиків → оцінювання ризиків → превентивне реагування → цифровий та фінансовий контроль → виявлення правопорушень → розслідування → притягнення до відповідальності → аналіз результатів → коригування антикорупційної політики

Такий підхід забезпечує замкнений цикл державного управління корупційними ризиками та створює передумови для постійного вдосконалення антикорупційних механізмів.

Таким чином, сучасна антикорупційна політика характеризується зміщенням акцентів від виключно карального реагування до комплексного управління корупційними ризиками. Її результативність визначається не кількістю виявлених правопорушень як такою, а здатністю державних інституцій системно зменшувати можливості для корупційної поведінки, забезпечувати невідворотність правозастосування та формувати середовище публічної доброчесності.

Сучасний етап розвитку антикорупційної політики України характеризується комплексною трансформацією її змісту, інструментів та інституційного забезпечення. Основними тенденціями є посилення превентивної складової, розвиток ризик-орієнтованого підходу, цифровізація антикорупційного контролю, підвищення прозорості публічних фінансів, розвиток інституту викривачів, розширення громадського контролю та поглиблення європейської інтеграції.

Перспективним напрямом є формування інтегрованої моделі антикорупційної політики, у якій нормативно-правові, інституційні, організаційні, цифрові, фінансові та громадсько-контрольні механізми функціонують як взаємопов'язана система. Водночас цифрова трансформація має супроводжуватися належним захистом інформації, персональних даних та забезпеченням законності використання автоматизованих інструментів контролю [4].

Для України особливого значення набуває інтеграція антикорупційних механізмів у процеси відновлення та модернізації держави. Прозоре планування, цифровий моніторинг, контроль використання публічних і міжнародних ресурсів, ефективне управління корупційними ризиками та належна взаємодія державних інституцій і громадянського суспільства мають стати складовими сучасної системи публічного управління.

Отже, стратегічний розвиток антикорупційної політики доцільно пов'язувати з переходом до превентивно-цифрової, ризик-орієнтованої та інтегрованої моделі, спрямованої на формування інституційного середовища доброчесності, прозорості, підзвітності та належного врядування.

Перелік використаних джерел

1. Василевич В. В., Василевська Т. Е., Нестерович В. Ф., Расюк Е. В., Савченко А. В. та ін. Державна антикорупційна політика і запобігання та протидія корупції на публічній службі в органах державної влади і органах місцевого самоврядування : монографія. Київ : Ліра-К, 2016.

2. Мельник М. І. Корупція – корозія влади (соціальна сутність, тенденції та наслідки, заходи протидії) : монографія. Київ : Юридична думка, 2004.

3. Михайленко Д. Г. Протидія корупційним злочинам засобами кримінального права: концептуальні основи : монографія. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2017. 582 с.

4. Новак А. М. Національна антикорупційна політика: теоретико-методологічні засади формування і реалізації : монографія. Дніпро : ДРІДУ НАДУ ; Моноліт, 2018. 359 с.

УДК 004.5:352.07

Висоцька Владислава Ігорівна
студентка групи ПЗ-25-1 факультету інформаційних технологій
Ширін Артем Леонідович
кандидат технічних наук, доцент кафедри ПЗКС
Спірінцев В'ячеслав Васильович
кандидат технічних наук, доцент кафедри ПЗКС
Національний технічний університет "Дніпровська політехніка" (Україна)

ЮЗАБІЛІТІ ТА ВЕБДОСТУПНІСТЬ ЯК ЧИННИКИ ЯКОСТІ ЦИФРОВИХ СЕРВІСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Цифровий сервіс територіальної громади охоплює вебресурс, електронні форми, запис на прийом, подання звернень, отримання довідок і відстеження запитів. Якщо людина не знаходить послугу, не розуміє інструкцію, не може заповнити форму або не отримує підтвердження, технічна наявність сервісу не забезпечує його фактичної доступності. Тому якість варто оцінювати за результатом взаємодії людини із системою. За ISO 9241-11 юзабіліті оцінюють у визначеному контексті використання [1]. Для цифрової послуги громади важливо, чи досяг користувач мети, скільки часу і зусиль витратив та наскільки зрозумілим був процес. Показниками можуть бути успішність сценарію, час виконання, кількість помилок і повторних дій, відмова від форми та оцінка зручності. Отже, оцінюється не окрема сторінка, а виконання конкретного завдання.

Вебдоступність показує, чи може скористатися сервісом людина з порушеннями зору, слуху, опорно-рухового апарату або когнітивними особливостями, а також користувач клавіатури, смартфона чи допоміжної технології. Web Content Accessibility Guidelines 2.2 (WCAG) визначає чотири принципи: вміст має бути сприйманим, керованим, зрозумілим і надійним [2].

На практиці це забезпечують семантичний HTML, коректні заголовки, текстові альтернативи зображень, пов'язані з полями підписи, достатній контраст, логічний порядок фокусу, керування з клавіатури, доступні повідомлення про помилки та адаптивне відображення. Юзабіліті й доступність не є тотожними. Формально доступна форма може мати незрозумілу послідовність запитань, а візуально простий інтерфейс може блокувати користувача без миші. У дослідженні H. Petrie та O. Kheir набори проблем незрячих і зрячих учасників перетиналися лише частково [3, с. 397]. Тому технічна перевірка не замінює тестування реальних сценаріїв, а тестування без участі людей із різними потребами не виявляє всіх бар'єрів.

Для публічного сектору ця відмінність має управлінське значення. Директива ЄС 2016/2102 поширює вимоги доступності на вебсайти й мобільні застосунки органів публічного сектору, зокрема місцевих, та охоплює інформаційні сторінки, форми, автентифікацію й оплату [4]. За принципами OECD проєктування державних послуг має враховувати потреби користувачів, їх залучення та рівний доступ [5]. Тому юзабіліті й вебдоступність слід оцінювати

як характеристики якості та інклюзивності сервісу. В Україні постанова Кабінету Міністрів України № 757 пов'язала доступність сайтів, мобільних застосунків та електронних документів органів виконавчої влади з ДСТУ EN 301 549:2022 [6]. Для органів місцевого самоврядування ці вимоги мали рекомендаційний характер [7, с. 5]. Моніторинг Програми розвитку ООН в Україні (ПРООН) 100 вебсайтів центральних і місцевих органів виконавчої влади виявив 7 ресурсів із високим, 17 із достатнім, 55 із середнім і 21 із низьким рівнем базової доступності [7, с. 7]. Серед частих недоліків були відсутність переходу до основного вмісту й помітного фокусу клавіатури, недостатній контраст і незрозумілі тексти посилань [7, с. 9].

Вибірка не відображає стан усіх сайтів громад, але вказує на ризики для місцевого контролю якості. Мета роботи полягає у формуванні компактної системи критеріїв, що поєднує оцінювання взаємодії людини з технічною перевіркою інтерфейсу. Для цього зіставлено ISO 9241-11, WCAG 2.2, українські нормативні вимоги, рекомендації OECD та результати моніторингу ПРООН. Критерії подано у табл. 1. Таблиця 1. Критерії оцінювання якості цифрового сервісу громади Критерій Показник взаємодії Практична реалізація Навігація та шлях до послуги Користувач знаходить сервіс і розуміє наступний крок, фіксуються час пошуку та повернення назад. Логічна інформаційна архітектура, послідовні заголовки, змістовні назви посилань, перехід до основного вмісту, адаптивне меню. Сприйняття і читабельність Інформація читається та правильно розуміється без зайвого навантаження. Зрозуміла мова, масштабування тексту, контраст звичайного тексту не нижче 4,5:1, альтернативні тексти, субтитри. Форми та запобігання помилкам Заяву можна завершити, помилки легко знайти і виправити, введені дані не втрачаються.

Програмно пов'язані label і поле, інструкції, autocomplete, доступна валідація, підсумок помилок і повідомлення про результат. Керованість Повний сценарій виконується з клавіатури, на мобільному пристрої та з допоміжною технологією. Логічний порядок і видимий індикатор фокусу, достатній розмір цілей, відсутність клавіатурних пасток, нативні HTMLелементи. Зворотний зв'язок і надійність Людина знає стан операції, результат подання та подальші дії, не надсилає форму повторно через невизначеність. Повідомлення про завантаження, успіх і помилку, підтвердження подання, передбачувані дії, семантична розмітка та обережне застосування ARIA. Таблицю доцільно застосовувати у двох контурах. Технічна перевірка охоплює автоматичне сканування та ручну перевірку клавіатури, фокусу, масштабування, заголовків, текстових альтернатив, підписів полів і повідомлень про помилки.

Під час сценарного тесту мешканці без підказок шукають умови послуги, подають звернення й перевіряють підтвердження. Фіксуються успішність, час, критичні помилки, потреба в допомозі та оцінка зрозумілості. До тестування слід залучати старших людей і користувачів допоміжних технологій. Перевірку можна почати з трьох-п'яти найчастіших або суспільно важливих послуг. Для кожної складають маршрут від пошуку до результату, застосовують обидва контури та ранжують проблеми за впливом на завершення завдання. Блокування подання форми має вищий пріоритет, ніж візуальна неточність. Після виправлення

маршрут тестують повторно. Критерії варто внести до технічного завдання, умов закупівлі та приймання сервісу. Також слід визначити відповідального, періодичність перевірок і показники: успішність ключових сценаріїв за групами користувачів, критичні бар'єри, помилки у формах та наявність альтернативного каналу отримання послуги. Після істотних змін дизайну, системи керування вмістом або інтеграцій перевірку повторюють. Юзабіліті показує, наскільки зрозуміло й без помилок людина досягає мети, а вебдоступність визначає, чи може вона пройти цей шлях. Спільне оцінювання переводить увагу з кількості створених сайтів і форм на фактичну якість цифрових послуг. Запропоновані критерії пов'язують оцінювання взаємодії з рішеннями в інтерфейсі та придатні для аудиту, оновлення і приймання цифрових сервісів громад.

Перелік використаних джерел

1. ISO 9241-11:2018. Ergonomics of human-system interaction. Part 11: Usability: Definitions and concepts. Geneva : ISO, 2018. 29 p.

2. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2 : W3C Recommendation, 12 December 2024. URL: https://www.w3.org/TR/WCAG22/ (дата звернення: 14.09.2026).

3. Petrie H., Kheir O. The relationship between accessibility and usability of websites. Proc. CHI '07. New York : ACM, 2007. P. 397-406. DOI: 10.1145/1240624.1240688.

4. Directive (EU) 2016/2102 of 26 October 2016 on the accessibility of the websites and mobile applications of public sector bodies. Official Journal of the European Union. 2016. L 327. P. 1-15.

5. OECD Good Practice Principles for Public Service Design and Delivery in the Digital Age. OECD Public Governance Policy Papers. 2022. No. 23. 9 p. DOI: 10.1787/2ade500b-en.

6. Деякі питання доступності інформаційно-комунікаційних систем та документів в електронній формі : постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2023 № 757. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/757-2023-п (дата звернення: 14.09.2026).

7. Попов Д. Вебдоступність сайтів державних органів влади : звіт за результатами моніторингу. Київ : ПРООН в Україні, 2025. 31 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-03/undp-uabasic_web_accessibility_of_100_websites-2024.pdf (дата звернення: 14.09.2026).

УДК 352.07:005.591.6

Воробець Тарас Іванович
к.е.н., доцент
ЗВО «Університет Короля Данила»
(Україна)

ТЕХНОЛОГІЇ РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни ефективність публічного управління визначається вже не лише змістом самих управлінських рішень, а насамперед технологіями їх практичної реалізації – сукупністю методів, інструментів та організаційних процедур, які перетворюють стратегічний задум на конкретний результат для мешканців громади.

Традиційні лінійні моделі впровадження управлінських рішень, розраховані на стабільне середовище, виявилися недостатньо ефективними в умовах війни, яка характеризується високою невизначеністю, дефіцитом ресурсів і стисненими часовими рамками. Сучасні дослідження демонструють, що сталість розвитку громад дедалі більшою мірою залежить від здатності органів місцевого самоврядування застосовувати проєктний підхід, цифрові інструменти врядування та гнучкі (адаптивні) технології управління, здатні швидко реагувати на кризові виклики [1].

Технологія реалізації управлінського рішення в публічному управлінні розуміється як послідовність методично обґрунтованих дій, спрямованих на перетворення прийнятого рішення на реальний управлінський результат, що включає планування ресурсів, розподіл відповідальності, моніторинг виконання та коригування дій за відхилень. У воєнних умовах ключову роль відіграє проєктний підхід до управління розвитком громад, який дозволяє структурувати діяльність органів місцевого самоврядування у вигляді конкретних проєктів із чіткими термінами, бюджетами та показниками результативності, що суттєво підвищує керованість процесів відновлення та розвитку територій.

Другим важливим напрямом є цифровізація технологій реалізації управлінських рішень: впровадження електронних сервісів, систем моніторингу виконання проєктів, платформ для громадської участі та дистанційної комунікації з мешканцями. Цифрові інструменти дозволяють зберігати безперервність надання адміністративних послуг навіть за умов фізичного руйнування інфраструктури чи вимушеного переміщення апарату органу місцевого самоврядування, а також забезпечують прозорість і підзвітність використання ресурсів громади, що є критично важливим в умовах обмеженого фінансування [2].

Третій напрям – це технології ресурсного забезпечення реалізації рішень, які виходять за межі суто фінансового підходу і передбачають стратегічну мобілізацію людського, соціального та інституційного капіталу громади. Дослідники наголошують, що стійкість територіальних громад визначається не лише наявністю ресурсів, а й спроможністю органів місцевого самоврядування

ефективно їх мобілізувати, комбінувати та спрямовувати на пріоритетні напрями розвитку, поєднуючи довгострокове стратегічне бачення з гнучкими короткостроковими управлінськими рішеннями, здатними пом'якшити наслідки міграційних та ресурсних шоків [3].

Четвертий напрям пов'язаний із застосуванням адаптивних (agile-подібних) технологій управління та сценарійного планування, які дозволяють органам місцевого самоврядування оперативно переглядати пріоритети реалізації рішень залежно від зміни безпекової ситуації. У межах цього підходу дедалі частіше обґрунтовується доцільність формування так званих «бюджетів життєстійкості» – гнучких фінансових резервів, що дають змогу оперативно спрямовувати ресурси на відновлення критичної інфраструктури, а також розвитку індикаторів моніторингу ефективності управлінських рішень за показниками швидкості відновлення послуг та здатності громади утримувати людський капітал [4].

Тим не менше, практика реалізації управлінських рішень у громадах в умовах війни виявляє й системні обмеження: нерівномірність цифрової спроможності органів місцевого самоврядування різних територій, дефіцит кваліфікованих кадрів для проєктного управління, а також ризик надмірної централізації рішень, що знижує залучення громадян до їх реалізації. Подолання цих обмежень потребує інституціоналізації технологій реалізації управлінських рішень – їх закріплення як постійної складової системи місцевого управління, а не тимчасового антикризового інструменту, що діятиме лише на період воєнного стану.

Таким чином, технології реалізації управлінських рішень є самостійним і визначальним чинником сталого розвитку територіальних громад в умовах війни. Їх дієвість забезпечується поєднанням проєктного підходу, цифрових інструментів врядування, технологій ресурсної мобілізації та адаптивних (гнучких) моделей управління, які в сукупності дозволяють громадам зберігати керованість процесів розвитку навіть за умов високої невизначеності та ресурсного дефіциту.

Перелік використаних джерел

1. Семенюк І., Іванченко Г., Веслова Я. Стратегічний розвиток громад в умовах подолання воєнних викликів: проєктний підхід. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-5.

2. Мацерук А. А. Забезпечення сталого розвитку громад в умовах війни: проблеми та інструменти їх вирішення. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 7. С. 105-111. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-15.

3. Корогодова О., Черненко Н., Глущенко Я. Ресурсне забезпечення стійкості територіальних громад в умовах воєнної кризи та міграційних викликів. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2026. Т. 1, № 13. С. 128-144. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2026-13-128-144.

4. Марченко О., Бєльчев М. Адаптивна стратегія резильєнтності та сталого розвитку територіальних громад України в умовах перманентних безпекових ризиків та глобальної невизначеності. Grail of Science. 2026. № 67. С. 152-163. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.016.

УДК 352:321.7

Гавкалова Наталія Леонідівна,
д.е.н., професор
Харківський Національний економічний Університет ім. Семена Кузнеця (Україна)

Куніцин Олег Маркович,
аспірант
Харківський Національний економічний Університет ім. Семена Кузнеця (Україна)

ДЕМОКРАТИЧНА СТІЙКІСТЬ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування територіальних громад України. Місцеве самоврядування одночасно зіткнулося з безпековими ризиками, обмеженістю ресурсів, переміщенням населення, необхідністю підтримувати публічні послуги та формувати пріоритети майбутнього відновлення. За таких умов стійкість громади визначається не лише спроможністю адміністративної системи продовжувати роботу, а й здатністю зберігати легітимність рішень, суспільну довіру та взаємодію з мешканцями. Саме тому демократичні принципи місцевого врядування залишаються важливими як під час війни, так і в перспективі повоєнного відновлення [1].

Демократичну стійкість доцільно розглядати як здатність місцевих інституцій і громад зберігати ключові демократичні принципи та водночас адаптувати управлінські практики до тривалого зовнішнього тиску. Йдеться не про механічне відтворення довоєнних процедур, а про підтримання підзвітності, прозорості, громадської участі та співпраці між владою і суспільством у формах, можливих за кризових умов. Дослідження посткризового врядування свідчать, що відновлення адміністративної спроможності без зміцнення легітимності, довіри та участі не створює достатніх передумов для довгострокової стабільності [2].

Особливого значення набуває адаптивність місцевого врядування. Територіальні громади змушені оперативно змінювати способи координації, комунікації, розподілу ресурсів і надання послуг. Водночас частина практик, сформованих як реакція на війну, може стати основою більш стійкої системи управління. Це стосується міжсекторальної співпраці, цифрових каналів взаємодії, гнучкого надання публічних послуг та інституційного навчання. Український досвід демонструє, що адаптивне врядування і цифрові форми співпраці допомагають підтримувати функціональність публічних інституцій навіть за умов високої невизначеності [3].

Зв'язок демократичної стійкості зі сталим розвитком полягає в тому, що демократичні механізми мають не лише політичне, а й практичне значення. Прозорість використання бюджетних, донорських і відновлювальних ресурсів підвищує ефективність їх використання; участь мешканців допомагає узгоджувати пріоритети з реальними потребами; співпраця з громадянським суспільством посилює соціальну згуртованість; сталі канали комунікації підтримують довіру. Демократична стійкість, таким чином, формує інституційне середовище для довгострокових і суспільно прийнятних рішень та може розглядатися як одна з передумов сталого розвитку [4].

Для повоєнного відновлення України це означає необхідність виходу за межі розуміння реконструкції лише як фізичної відбудови інфраструктури та відновлення економічної активності. Розвиток територіальних громад має передбачати зміцнення інституційної спроможності, громадської участі, соціальної відповідальності та взаємодії між місцевою владою, громадянами, бізнесом і громадянським суспільством. Участь громадян і соціальна відповідальність безпосередньо пов'язані зі спроможністю громад адаптуватися до криз та формувати стійкі траєкторії подальшого розвитку.

Отже, демократична стійкість територіальних громад України є не лише здатністю зберігати демократичні інститути під тиском, а й практичною основою сталого розвитку. Під час війни вона підтримує легітимність, координацію та безперервність управління, а у процесі відновлення створює умови для ефективного використання ресурсів, соціальної згуртованості, інклюзивності та довгострокового інституційного розвитку. Тому політика повоєнного відновлення має поєднувати економічні й інфраструктурні завдання зі збереженням та посиленням демократичних механізмів місцевого врядування.

Перелік використаних джерел

1. Gavkalova N. L., Zolotaryova I. O., Kunitsyn O. M. (2026). From democratic resilience to sustainable development: Evidence from Ukrainian territorial communities under wartime conditions. *Actual Problems of Innovative Economy and Law*. 2026. № 2. P. 206–210. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2-45

2. Brinkerhoff D. W. Rebuilding governance in failed states and post-conflict societies: Core concepts and cross-cutting themes. *Public Administration and Development*. 2005. Vol. 25, № 1. P. 3–14. DOI: 10.1002/pad.352.

3. Gustafsson M., Matveieva O., Wihlborg E., Borodin Y., Mamatova T., Kvitka S. Adaptive governance amidst the war: Overcoming challenges and strengthening collaborative digital service provision in Ukraine. *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42, № 4. Art. 102056. DOI: 10.1016/j.giq.2025.102056.

4. Ivančík R., Dušek J. Sustainable development and democratic resilience in the European Union. *Sustainability*. 2026. Vol. 18, № 7. Art. 3631. DOI: 10.3390/su18073631.

УДК 351.84:004

Гірняк Христина Василівна
студентка групи ФБСс-24-1

Максимюк Мирослав Михайлович
к.е.н.
Університет Короля Данила
(Івано-Франківськ, Україна)

РОЛЬ BANKID ТА ПОРТАЛУ «ДІЯ» У ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ТА ПІДВИЩЕННІ ЇХ ДОСТУПНОСТІ

Цифровізація державного управління є одним із важливих напрямів розвитку сучасного суспільства. В Україні цей процес набув особливого значення в умовах воєнного стану, оскільки громадяни дедалі частіше потребують можливості отримувати державні та адміністративні послуги дистанційно. Важливу роль у цьому процесі відіграють сучасні фінансові технології, зокрема система електронної ідентифікації BankID Національного банку України та Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія».

FinTech сьогодні охоплює не лише банківські платежі та цифрові банківські сервіси. Технологічні рішення поступово використовуються і в інших сферах, зокрема у взаємодії громадян із державою. Одним із прикладів є електронна ідентифікація, яка дає змогу підтвердити особу користувача онлайн та отримати доступ до певної послуги без особистого відвідування установи. BankID НБУ забезпечує електронну дистанційну ідентифікацію фізичних осіб через банки, у яких вони обслуговуються. Такий підхід дозволяє використовувати вже сформовану банківську інфраструктуру для доступу до ширшого кола цифрових сервісів. Фактично банківська система стає одним з елементів цифрової екосистеми держави, поєднуючи фінансові технології та електронне урядування. Масштаб системи підтверджує статистика Національного банку: за підсумками 2025 року кількість успішних електронних ідентифікацій через Систему BankID НБУ досягла 109,4 млн, що на 25% більше, ніж у 2024 році, причому основний приріст забезпечив саме державний сектор – некомерційні ідентифікації зросли на 26% (до 102,9 млн), тоді як комерційні – на 12% (до 6,5 млн) [4].

Важливим прикладом практичного використання цифрових технологій є портал «Дія». Він об'єднує значну кількість державних послуг в одному цифровому середовищі та дає громадянам можливість взаємодіяти з державними органами онлайн. Користувач може отримувати документи в електронній формі, подавати заяви та користуватися різними адміністративними сервісами без необхідності щоразу звертатися до установи особисто. Масштаб екосистеми ілюструють такі дані: станом на кінець 2025 року кількість користувачів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг зросла на 10,4% порівняно з 2024 роком і сягнула понад 30,1 млн осіб [5], тоді як мобільний застосунок «Дія» налічував 23,7 млн користувачів і надавав доступ до понад 160 послуг та 33

цифрових документів [6]. Дослідники цифровізації публічного адміністрування також відзначають, що перехід державних послуг у цифровий формат спрощує комунікацію громадян із владою та знижує корупційні ризики, водночас забезпечуючи державі оптимізацію та прозорість діяльності [7].

Для територіальних громад розвиток таких сервісів також має практичне значення. Цифровізація може спростити комунікацію між органами місцевого самоврядування та населенням, зменшити кількість паперових процедур і скоротити час на обробку звернень. Особливо актуальним це є для громадян, які через переміщення, роботу або інші обставини не можуть регулярно відвідувати органи влади за місцем проживання.

Окремої уваги заслуговує правовий статус заяв, поданих громадянами до органів місцевого самоврядування із застосуванням кваліфікованого електронного підпису, зокрема сервісу «Дія.Підпис». Відповідно до частини першої статті 8 Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», юридична сила електронного документа не може бути заперечена виключно через те, що він має електронну форму, а кваліфікований електронний підпис за правовим статусом прирівнюється до власноручного [8]. Тому відмова органу місцевого самоврядування прийняти заяву, підписану Дія.Підписом, лише на тій підставі, що вона подана в електронній формі, не має законних підстав і може розглядатися як порушення гарантованого статтею 40 Конституції України права особи на звернення [9]. У разі такої відмови особа має право оскаржити дії чи бездіяльність органу місцевого самоврядування – шляхом подання скарги до вищого органу або посадової особи в порядку, передбаченому Законом України «Про звернення громадян» [10], звернення до Уповноваженого Верховної Ради з прав людини, або оскарження неправомірної відмови в адміністративному суді.

Використання цифрових сервісів також пов'язане і з розвитком фінансової інклюзії. Доступність електронної ідентифікації та цифрових документів спрощує взаємодію громадян із банками та іншими фінансовими установами. Це особливо важливо для людей, які мають обмежений доступ до фізичних відділень або перебувають в іншому населеному пункті чи за кордоном.

Водночас цифровізація публічних послуг створює нові вимоги до захисту персональних даних та інформаційної безпеки. Під час використання електронної ідентифікації обробляється інформація про користувача, тому важливо забезпечувати належний рівень її захисту. Крім того, ефективність цифрових сервісів залежить від цифрової грамотності населення та доступу до інтернету і сучасних пристроїв.

Отже, BankID та «Дія» демонструють практичне поєднання фінансових технологій, електронної ідентифікації та цифрового державного управління. Їх використання сприяє підвищенню доступності публічних послуг, спрощенню взаємодії громадян із державою та зменшенню паперового документообігу. Подальший розвиток таких технологій є одним із напрямів модернізації публічного управління та росту спроможностей територіальних громад.

Перелік використаних джерел

1. Національний банк України. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdClp

2. Державне підприємство «Дія». Єдиний державний вебпортал електронних послуг «Дія». URL: https://se.diia.gov.ua/unified-state-web-portal-of-electronic-services-diia

3. Державне підприємство «Дія». Інформація про електронну ідентифікацію та обробку персональних даних. URL: https://diia.gov.ua/policy

4. Система BankID НБУ у 2025 році: зростає попит та довіра користувачів. Національний банк України, 03.02.2026 (за матеріалами Mind.ua). URL: https://mind.ua/news/20300600-popit-na-distancijnu-identifikaciyu-zris-bankid-nbu-dodav-25-za-rik

5. Міністерство цифрової трансформації України. Бюджетний запит на 2024–2026 роки: результати оцінки ефективності бюджетної програми за 2025 рік. URL: https://storage.thedigital.gov.ua/files/b/fb/6235473e59dd254cfb4d3885b509afb6.pdf

6. Нові послуги в Дії у 2026 році: що готує Мінцифра для українців. Вікна, 01.01.2026. URL: https://vikna.tv/dlia-tebe/novyny-ukrayiny/yaki-novi-poslugy-zyavlyatsya-v-diyi-u-2026-roczi

7. Скочиляс-Павлів О., Ліщинська Ю. Сучасні тенденції цифровізації публічного адміністрування. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки. 2023. № 4(40). С. 250-256. DOI: 10.23939/law2023.40.250

8. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 № 851-IV (в редакції зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15

9. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Стаття 40. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

11. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР (в редакції зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80

UDC 351.077:351.86:35.073.052

Gruzd Maryna Volodymyrivna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
(Ukraine)

ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION SYSTEM IN MARTIAL STATE CONDITIONS

It is impossible to analyze the effectiveness of the administrative services system in Ukraine without taking into account the security factor, which has become decisive for the stability of the entire state management system. Despite the nationwide trend towards increasing citizen satisfaction with the quality of services, in the frontline and de-occupied regions, issues of infrastructure stability and physical security of staff and visitors come to the fore. The work of centers in such conditions has become a daily challenge, where effectiveness is determined by the system's ability to adapt to constant threats and energy instability.

Due to security risks and significant infrastructure damage, the work of individual centers in border communities was forcibly suspended. This means one of the main barriers of modernity: the physical impossibility of providing offline services in zones of active hostilities, which forces residents to contact the nearest safe hubs or switch to remote formats of interaction. A significant challenge remains uneven digital coverage. Although the Diia ecosystem allows a significant part of the population to interact with the state online, electronic services often remain inaccessible to residents of remote and de-occupied territories due to damage to communication networks or insufficient digital literacy. This creates an additional burden on the remaining front offices, which are forced to transform into powerful consulting centers. The results of monitoring international projects confirm that the needs of such communities require flexible solutions, such as the use of mobile ASCs, which allow providing state services directly to citizens' places of residence.

Based on the analysis of systemic obstacles that the state constantly solves under martial law, based on the analysis of the experience of the most affected regions, key barriers were identified and ways to minimize the impact on the functioning of the administrative services provision system were proposed. Four groups of key barriers to the functioning of the administrative services provision system were formed: security (destruction of premises, threat to the lives of employees and visitors), ways to minimize the impact – relocation of centers, organization of work in shelters, use of mobile ASCs; infrastructure (lack of communication, blackouts, loss of access to state registers) – implementation of satellite communication systems (Starlink), use of alternative energy sources; personnel (outflow of qualified administrators due to migration processes) – implementation of rapid personnel adaptation programs, introduction of distance learning; digital (uneven access to the Internet in frontline and rural areas) – the development of digital education points, the provision of offline consultations and alternative channels of access to services. Most barriers are exogenous

in nature, but overcoming them requires systemic internal transformations based on the technical autonomy of the centers and the flexibility of personnel policy, which are determining factors for the viability of the entire network on a national scale.

Despite critical obstacles, the system of administrative services in Ukraine demonstrates high viability and adaptability. This is achieved through the prompt revision of document flow routes and close coordination of efforts of authorities with the public sector and international partners. In conditions of martial law, administrative services have actually become a component of the civil protection and social support system.

Ukraine uses adaptive management in extreme conditions and implements a unique experience of survival of the entire state system. The challenges of martial law not only created physical obstacles, but also radically changed the very philosophy of the functioning of the ASCs. Today, an administrator in a community is no longer just a technical executor who works according to regulatory acts, but a specialist who often performs his duties in extreme conditions, providing citizens with primary socio-psychological support. The effectiveness of management in such circumstances is measured not only by the time of processing an application, but also by the ability of the center to remain a center of stability for people who find themselves in difficult life situations. The issue of technological stability also requires special attention. The domestic network of institutions was one of the first to face the problem of «digital isolation» due to regular damage to the energy infrastructure. Each power outage leads not only to the cessation of office work, but also to the loss of access to state registers, without which the provision of the vast majority of services is legally impossible. In such conditions, the centers were forced to implement non-standard solutions: switching to autonomous power sources and using satellite communications to ensure the continuity of processes. To develop effective areas for improving the system, it is important to identify not only the overall level of satisfaction, but also specific destructive factors that cause negative assessments from service recipients. Based on the analysis of responses and appeals from citizens [1; 2], the main reasons for dissatisfaction with the service provision process are systematized. The most critical barriers for citizens remain time consumption: together, «long service» and «queues» account for 32.2% of all reasons for dissatisfaction. This confirms the need for further automation of processes and the introduction of intelligent visitor flow management systems.

The instability of the Internet connection necessitated the development of offline modes of document reception with their subsequent synchronization. This proved that the digitalization strategy requires a reliable procedural reserve in case of crisis situations. The personnel aspect also became one of the most difficult challenges. The forced evacuation of qualified specialists caused a critical load on the personnel remaining in the communities. In connection with this priority, the training of new specialists was accelerated. Support from the public sector and international donor projects played an important role in this process, which turned out to be a decisive factor in ensuring the continuity of service provision.

Barriers was analyzed in detail based on the analysis [1-3] that users encounter in the process of digital interaction. Barriers that prevent the receipt of public services in electronic format were identified: technical difficulties (service errors, failures during

authorization and e-signature); complexity of the procedure (inability to take into account the specifics of a specific life situation); negative result (refusal to provide a service or inability to find the desired option); digital divide (lack of skills, lack of Internet or appropriate devices). The analysis shows that the dominant barrier in the process of digital transformation remains the technical shortcomings of online services (almost 40% in 2025). This indicates that the technical stability of registers and the ease of use of interfaces are critical conditions for the real unloading of the network of physical ASCs. An important trend is the increase in the share of the barrier associated with the complexity of procedures (up to 27.5%), which is explained by the transfer of more complex services to the online format, which often require individual support or consultation of a specialist.

To develop a strategy to overcome the digital divide, it is necessary to study not only technical but also mental barriers that prevent the transition to online services. As the analysis of citizens' behavior models shows, the motivation for refusing electronic services varies significantly depending on the user's experience: from disappointment due to technical errors to complete distrust due to the complexity of life circumstances.

The identified obstacles to digital transformation prove that further modernization of the system should occur not so much by quantitatively increasing the list of electronic services, but by radically simplifying the algorithms for their receipt and increasing the fault tolerance of technical systems. Such analysis allows us to identify hidden obstacles that arise at the intersection of technological algorithms and individual user experience of citizens. Understanding these destructive factors is critically important for the transition from formal digitalization to building an inclusive service space, where each electronic operation is understandable and accessible to all segments of the population. The current state of the administrative services system in Ukraine is a unique example of adaptive management in extreme conditions. Key barriers – physical danger, destruction of communications and shortage of qualified personnel – not stop the transformation processes, but on the contrary, stimulated the search for innovative solutions. The formation of a system resistant to external shocks is today a priority task not only for individual front-line regions, but also for the entire state in the context of future post-war reconstruction.

References

1. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. URL: https://thedigital.gov.ua/ (access date: 14.09.2026).

2. Report on the status of informatization and implementation of sectoral, regional programs, projects, informatization works, programs, projects, informatization works of local self-government bodies, tasks, projects, informatization works of the National Informatization Program. URL: https://www.rada.gov.ua/documents/control_func_kmu/reports_kmu/275192.html/ (access date: 14.09.2026).

3. Job satisfaction and needs of ASC personnel: Results of a survey by the Ministry of Digital Economy and Polaris. URL: https://decentralization.ua/news/20814 (access date: 14.09.2026).

UDC 351.83/.84:005.591

Gruzd Maryna Volodymyrivna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Dereviashkina Anastasiia Sergiyevna
2nd year master's degree student
specialty «Public administration»
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Ukraine)

STRATEGIC DIRECTIONS FOR MODERNIZATION OF THE ADMINISTRATIVE SERVICES PROVISION SYSTEM DURING THE TRANSFORMATION OF THE ADMINISTRATIVE ENVIRONMENT

The development of strategic directions for improving the system of administrative services in modern conditions should be based on the principles of adaptability, inclusiveness and continuity of service. The experience gained during martial law clearly indicates that further modernization of the system cannot be limited to cosmetic changes in procedures. A comprehensive rethinking of the interaction between the state and the citizen is necessary, where the main priority is not just providing a service, but solving a specific life situation of a person in the shortest possible time.

The primary strategic vector for improving the system is strengthening the institutional resilience of the network, which involves creating reliable backup copies of the digital infrastructure and implementing unified protocols for functioning in crisis situations. For the Kharkiv region and other regions under constant security pressure, the transformation of mobile ASCs into full-fledged autonomous service centers is of particular importance. An important step in this direction is the proposed legislative consolidation of the status of a «mobile administrator». This will allow specialists to receive authorized access to state information resources even in a protected offline mode (with subsequent data synchronization), which will guarantee the continuity of service to citizens under any conditions, regardless of the state of local communication networks or energy supply.

The priority strategic vector of modernization is the implementation of the «life events» model, which involves the transformation of the role of the state from a passive registrar to a proactive service partner. The conceptual logic of this approach is to automate the launch of administrative procedures in response to a change in the life situation of a citizen without the need for his direct appeal to the authorized bodies: 1) and identification of the user's life event; 2) automatic exchange and verification of data through the «Trembita» system; 3) formation of a comprehensive package of administrative services; 4) provision of the result to the user through the «Diia» application.

As J. P. Pavlovych-Seneta rightly notes, the establishment of new principles of modernization should be accompanied by a resolute rejection of excessive paper document circulation and a transition to the «Once-Only» principle. According to this

principle, public authorities lose the right to demand from a person information or documents that are already contained in state information resources [1, p. 331].

Strategic improvement of the system is also related to increasing inclusiveness and developing digital competencies of the population. The physical spaces of service centers should gradually transform into digital education centers, where administrators act as mentors and consultants, helping citizens master self-service tools. This will help overcome the existing digital divide and prepare society for a complete transformation of the administrative environment. Only by combining technological resilience, proactive procedures and barrier-free access can an effective system be formed that can become the basis for the rapid post-war reconstruction of communities and strengthening trust between society and the state.

The third strategic vector of development of the administrative services system is a radical reform of personnel policy in combination with strengthening of institutional interaction with the public sector. Modernization of the system requires a radical revision of personnel policy and functional role of the center staff. A modern administrator must transform from a technical executor into a professional service manager, which requires the formation of an updated competency profile that combines professional training with developed personal qualities. The target model of competencies of the ASC administrator within the service paradigm by skill groups and main competencies has the following structure: hard skills (legal literacy, digital expertise) provides systemic knowledge of legislation, work with registers, cyber hygiene; soft skills (empathy, conflictology, active listening) guarantee psychological support in difficult situations, effective verbal interaction; self-management (stress tolerance, time management) ensures maintaining efficiency during peak periods, preventing professional burnout; service culture (result orientation, respect for dignity) builds trust in state institutions through a high culture of service.

Involving such organizations in the process of developing and improving professional standards will make the system more adapted to the real needs of residents. The joint creation of regional training centers and educational hubs based on such interaction will allow for the prompt training of personnel who not only possess the latest technologies, but also adhere to a high culture of service focused on respect for the dignity of each person. Further deepening such cooperation will contribute to the formation of a professional community of administrators who will feel part of global reforms, and not just cogs in a bureaucratic machine.

A separate strategic priority should be the development of a «digital inclusion» system. Despite significant successes in the implementation of electronic services, a significant part of the population, especially the elderly or residents of de-occupied territories, still experience barriers to access to technology. The improvement strategy should include transforming the physical spaces of ASCs into digital education centers. This means creating special self-service zones where administrators act as mentors, teaching citizens how to use state portals. This approach will allow us to gradually overcome the digital divide and prepare society for a full transition to paperless technologies, leaving no one «outside the process». Another direction of modernization is the introduction of intelligent big data analysis systems. A promising vector of digital modernization in Ukraine is the transition to the «Smart Governance» model, which is based on the use of predictive analytics tools.

The use of artificial intelligence to analyze large data sets allows the system to transform from a static structure into a dynamic ecosystem capable of self-correction in real time. The integration of machine learning algorithms provides a transition to predictive analytics, which allows you to identify potential «bottlenecks» in the work of centers before critical delays occur. In addition, the introduction of intelligent chatbots and decision support systems personalizes interaction with each citizen, significantly reducing the time for scheduled consultations and minimizing the likelihood of errors caused by the human factor.

An important vector of modernization of the system is the strengthening of horizontal coordination between territorial communities. In modern conditions, the creation of joint service centers is not only a way to save budget funds, but also a strategic tool for ensuring equal access to state guarantees for residents of remote areas. Such intermunicipal cooperation allows accumulating intellectual, technical and financial resources that are often unavailable to an individual small community. Strategic improvement of the system on a national scale requires a transition to a service clustering model – combining the potential of several communities around one powerful support ASC.

Strategic aspects of digitalization and legal support should be considered exclusively in close connection with the reform of territorial administration, which allows creating a holistic service space independent of administrative borders [2, p. 126]. Such an approach stimulates the development of partnership relations between local governments, transforming them from competitors for resources into allies in improving the quality of life of residents of an entire district or cluster of communities. Intermunicipal cooperation creates conditions for specialization of human resources, when specialists from different communities can focus on certain complex areas. In the long term, the development of such coordination should become the basis for the formation of regional service networks capable of flexibly adapting to migration processes and security challenges, guaranteeing each citizen stable access to state guarantees regardless of their physical location.

The strategy for improving the system should include strengthening the financial capacity of territorial communities to maintain the network of ASCs. It is advisable to develop mechanisms to encourage local authorities to expand the list of paid services, the income from which will be directed to the modernization of the technical base of the centers and material incentives for personnel. Only through a combination of technological innovations, professional renewal of personnel and financial stability can the system of administrative services become a reliable foundation for the post-war reconstruction of Ukraine.

References

1. Pavlovych-Seneta Ya. P. Modernization of administrative services in Ukraine based on the establishment of new principles of their provision. Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series «Law». 2024. Issue 83, part 2. pp. 327–342.

2. Yakobchuk V. P. Public management and administration: a textbook. Kyiv: Lira-K Publishing House, 2024. 476 p.

УДК 352:005.21

Грушецький Вадим Валерійович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Херсонський національний технічний університет
(Україна)

науковий керівник:
Філіппова Вікторія Дмитрівна,
д.держ.упр., професор,
Херсонський національний технічний університет
(Україна)

УПРАВЛІННЯ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ: ІНСТРУМЕНТИ НОВОГО ПУБЛІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Спосіб оцінювання роботи виконавчих органів місцевих рад впливає на розподіл робочого часу, вибір першочергових завдань і професійну поведінку посадових осіб. Поширення управління за результатами актуалізує питання про те, які саме стимули створюють установлені показники для працівників і керівників підрозділів. У систематичному огляді А. Н. С. Пуджоно та співавторів, що охоплює 122 дослідження, розвиток систем управління результативністю на місцевому рівні розглянуто у зв'язку з впливом нового публічного менеджменту та організаційними особливостями його застосування [1]. Для українського місцевого самоврядування принципового значення набуває добір інструментів, здатних підвищувати продуктивність адміністративної роботи без послаблення її правової визначеності та професійної якості.

Новий публічний менеджмент пов'язує орієнтацію на результати з розширенням управлінської самостійності керівників, вимірюванням продуктивності та використанням методів менеджменту, розвинених у приватному секторі. Перенесення цих засад у діяльність виконавчих органів ради має істотне обмеження: швидкість і вартість адміністративного процесу підлягають оптимізації в межах установлених законом процедур. Відповідно, предметом управління стають організація роботи, взаємодія підрозділів і використання трудових ресурсів, тоді як зміст повноважень та гарантії прав заявника визначають допустимі межі управлінського вибору. Основна проблема полягає у зміщенні цілей, за якого досягнення встановленого значення показника перетворюється на самодостатній критерій успішності. Якщо оцінка працівника залежить переважно від кількості завершених справ, виникає стимул віддавати перевагу простішим випадкам, відкладати складні або передавати їх іншим підрозділам. Орієнтація на мінімальний строк виконання може спонукати до передчасного закриття справи, а жорстка вимога скоротити витрати – до відмови від операцій, необхідність яких виявиться лише згодом. Такі ризики зумовлені невідповідністю між багатовимірним характером адміністративної діяльності та вузьким набором параметрів її оцінювання. За цих умов формальне поліпшення

показника може супроводжуватися накопиченням незавершеної роботи або зростанням витрат на виправлення помилок.

Звідси випливає методологічна вимога: показники, управлінські повноваження та способи стимулювання слід проєктувати як взаємопов'язані елементи організації праці, оскільки запровадження числових завдань без можливості змінювати робочий процес створює відповідальність за обставини, на які виконавець має обмежений вплив.

Розв'язання зазначеної проблеми доцільно розпочинати із застосування управління за цілями до завершеного адміністративного процесу. Керівники залучених підрозділів мають узгодити очікуваний строк проходження справи, вимоги до її опрацювання та розподіл операцій, після чого визначити завдання окремих виконавців. Це особливо важливо, коли швидке виконання операції одним підрозділом збільшує навантаження на наступний. Самостійність керівника повинна охоплювати реальні організаційні важелі: розподіл завдань, графіки роботи, усунення зайвих внутрішніх погоджень у межах його компетенції. Дослідження О. Йонсена, К. Сольгольм і П. А. Туфте на матеріалі 135 норвезьких публічних організацій виявило позитивний зв'язок між побудовою системи вимірювання та цілеспрямованим використанням інформації про результати [2]. Цей висновок підкреслює значення організаційного проєктування самої системи оцінювання.

На нашу думку, для узгодження суперечливих вимог придатною є збалансована система показників. Д. Мадсен характеризує її як поєднання фінансової, клієнтської, процесної перспектив і перспективи навчання та розвитку, водночас звертаючи увагу на дискусійність припущень про причинні зв'язки між ними [3]. У виконавчих органах ради цю побудову можна адаптувати через зіставлення трудомісткості операцій, характеристик обслуговування, надійності внутрішніх процедур і професійної підготовленості персоналу. Доцільно обмежити кількість показників тими, для яких зрозуміло, яке управлінське рішення залежатиме від отриманого значення. При цьому законність адміністративної дії має статус обов'язкової умови; її порушення не може компенсуватися високою швидкістю опрацювання справ або економією ресурсів у загальному рейтинговому балі. Наприклад, під час організації роботи центру надання адміністративних послуг скорочення часу прийому заявника необхідно співвідносити з частотою повторних звернень, спричинених помилками персоналу, окремо слід аналізувати повний строк проходження справи між залученими органами, оскільки прискорення прийому документів може залишати незмінною тривалість наступних операцій. До того, оцінювання строків має охоплювати також незавершені справи із зазначенням тривалості їх перебування в роботі; інакше відкладення складних випадків штучно поліпшуватиме статистику завершених. Розмежування категорій за складністю дасть змогу враховувати відмінності у трудових витратах під час оцінювання працівників. У такій конструкції показники допомагають локалізувати організаційну причину затримки та визначити, на якому етапі потрібна зміна порядку роботи.

Щодо фінансової складової оцінювання, то її доцільно пов'язувати з обліком витрат за операціями. До трудомісткості завершеної справи мають

входити час первинного опрацювання та витрати часу на усунення помилок. Це дозволяє перевірити, чи справді прискорення окремої операції зменшує загальні витрати праці, і обґрунтувати доцільність зміни її послідовності, автоматизації або додаткової підготовки виконавців. У свою чергу, бенчмаркінг доповнює такий аналіз порівнянням способів організації однотипних операцій. Предметом зіставлення можуть бути кількість внутрішніх передавань справи, тривалість очікування погоджень і частота повернень на доопрацювання. Запозичення практики виправдане після з'ясування, завдяки якій організаційній зміні отримано перевагу та чи сумісна вона з умовами роботи відповідного органу. Скорочення кількості погоджень, наприклад, потребує перевірки того, які з них установлені законодавством, а які виникли внаслідок внутрішньої організації документообігу.

Окремої уваги потребує зв'язок оцінювання зі стимулюванням персоналу. Пряме прив'язування винагороди до одного показника посилює зацікавленість у його формальному виконанні, тому початкове застосування системи доцільно спрямувати на виявлення зайвих операцій, нерівномірного навантаження та потреб у навчанні. Апробація в одному адміністративному процесі дозволить перевірити сталість правил обліку, зіставність справ і трудові витрати на саме вимірювання. Лише після цього можна обґрунтовано визначати, які показники відображають внесок працівника, а які залежать від суміжних органів, технічних збоїв або інших зовнішніх обставин. Заохочення має враховувати також усунення причин повторюваних помилок і внесок у спільну роботу підрозділів.

Отже, застосування інструментів нового публічного менеджменту в органах місцевого самоврядування потребує узгодження вимірювання зі змістом праці та межами управлінської самостійності. Управління за цілями визначає спільне завдання учасників адміністративного процесу, збалансована система показників стримує однобічну оптимізацію, а аналіз операційних витрат і бенчмаркінг допомагають обирати організаційні зміни. За такого поєднання підвищення продуктивності пов'язується з усуненням причин затримок і повторної роботи, що зменшує ризик підпорядкування професійної діяльності формальному виконанню числових завдань.

Перелік використаних джерел

1. Pudjono A. N. S., Wibisono D., Fatima I. Advancing local governance: a systematic review of performance management systems. Cogent Business & Management. 2025. Vol. 12, № 1. Article 2442545. DOI: https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442545

2. Johnsen Å., Solholm K., Tufte P. A. Performance Measurement System Design as Link Between Strategy Formulation and Performance Information Use in Public Sector Organizations. Public Performance & Management Review. 2024. Vol. 47, № 4. P. 813–848. DOI: https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2360158

3. Madsen D. Ø. Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. Encyclopedia. 2025. Vol. 5, № 1. Article 39. DOI: https://doi.org/10.3390/encyclopedia5010039

УДК 352:005.8:338.24(477)

Дацій Надія Василівна
д. держ. упр., професор
Поліський національний університет,
(Україна)

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

У сучасній системі публічного управління України інструменти проєктного менеджменту набули виняткового значення. Повномасштабна військова агресія та її руйнівні наслідки сформували виклики, які вимагають від органів державного управління та органів місцевого самоврядування принципово нових підходів до прийняття рішень, розподілу ресурсів і забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Традиційні бюрократичні механізми адміністративно-командного характеру часто виявляються малоефективними в умовах підвищеного рівня невизначеності, динамічної безпекової ситуації та потреби в миттєвому реагуванні на надзвичайні події.

Широке впровадження проєктного підходу в системі публічного управління зумовлене необхідністю подолання системних адміністративних бар'єрів, мінімізації ризиків недотримання термінів виконання завдань, запобігання перевищенню встановленого бюджету, а також забезпечення досягнення конкретних і вимірюваних цільових показників [1, с. 34]. В умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення міжвідомча та міжсекторальна координація, а також залучення широкого кола стейкхолдерів (міжнародних донорів, волонтерських організацій, бізнесу та мешканців громад) стають ключовими чинниками забезпечення стійкості територій.

Зазначені фактори сформували передумови для комплексної трансформації існуючої системи реалізації публічної політики. Одним із головних інструментів такої трансформації виступає впровадження проєктного управління в діяльність органів публічної влади під час розробки та реалізації заходів, спрямованих на відновлення критичної інфраструктури, забезпечення соціального захисту населення, підтримку релокованого бізнесу та стимулювання місцевого економічного зростання. Для територіальних громад це означає перехід від лінійного адміністрування до гнучкого управління проєктами та програмами розвитку.

Нормативно-правова, організаційна та методологічна база управління проєктами пройшла тривалий шлях формування як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій та практичній площинах. Упровадження гнучких методологій проєктного менеджменту (Agile, Scrum, Kanban) є відносно новою інновацією для вітчизняного сектора публічного управління [2, с. 88]. У зв'язку з цим особливий науково-практичний інтерес викликає аналіз організаційно-економічних і нормативно-правових особливостей становлення системи

проєктного управління в органах владної вертикалі України з метою інтеграції гнучкого підходу у сформовану архітектуру публічних процесів.

Розвиток проєктної діяльності в системі публічного управління має низку специфічних рис, які не дозволяють автономно та беззастережно копіювати інструменти, прийняті в корпоративному секторі. Фундаментальною умовою успішності є формування цілісної вертикально та горизонтально інтегрованої системи управління проєктною діяльністю. Згідно із сучасними стандартами та методологічними підходами, керівництво проєктною діяльністю передбачає чітку координацію дій суб'єктів публічного управління на всіх рівнях – від операційного та тактичного (рівень окремих проєктних команд у громадах) до стратегічного (рівень державних програм і концепцій повоєнного відновлення) [3, с. 142].

Вирішальне значення під час розбудови проєктного орієнтованого публічного управління має створення гнучкої організаційної структури, здатної узгоджувати дії різногалузевих учасників і спрямовувати спільні зусилля на досягнення вимірюваних цілей. Дослідження етапів розвитку даного інституту демонструє постійну еволюцію суб'єктів управління, розширення їхнього функціоналу та чітку конкретизацію рольових моделей.

У контексті організаційних трансформацій органів публічної влади особливу увагу привертає створення спеціалізованих органів управління проєктною діяльністю – проєктних офісів, таких як: Project Management Offices, PMO. Вони виступають рушійною силою систематизації проєктної роботи. Функціонування таких структур свідчить про високий рівень інституційної зрілості публічного управління та його готовність до подальшої модернізації.

Згідно з чинною нормативною базою та практикою впровадження, у структурі центральних органів виконавчої влади та обласних державних (військових) адміністрацій формуються галузеві й регіональні проєктні офіси. Вони функціонують як спеціалізовані підрозділи, на які покладено завдання з організації, координації та моніторингу реалізації проєктів у конкретних галузях соціально-економічного розвитку чи на рівні окремих регіонів.

На муніципальному рівні роль проєктного підходу є найбільш критичною. Територіальні громади є безпосереднім місцем реалізації проєктів відбудови та сталого розвитку. Досягнення стратегічних цілей національного відновлення вимагає активної роботи на місцях, що передбачає декомпозицію (каскадування) цілей та завдань із державного й регіонального рівнів до рівня конкретної громади [4, с. 56]. Для забезпечення узгодженості міжрівневої взаємодії та мобілізації внутрішніх ресурсів у громадах утворюються муніципальні проєктні офіси або Агенції місцевого розвитку, які виступають мостом між місцевою владою, жителями, міжнародними донорськими організаціями та фондами відбудови.

Сьогодні проєктні офіси перетворюються на аналітичні та координаційні центри реалізації програм відновлення, а ця тенденція активно поширюється на базовий рівень публічного врядування. У частині впровадження гнучких методів проєктного управління саме муніципальні та регіональні проєктні офіси є основними суб'єктами, здатними адаптувати ці інструменти до практичної діяльності проєктних команд. Потенціал гнучких методів розкривається через:

– оперативне коригування проєктних планів залежно від динаміки безпекової ситуації в країні та регіоні;

– прозорий моніторинг використання ресурсів і виконання етапів відновлення критичних об'єктів;

– надання якісного методичного супроводу учасникам проєктних команд;

– забезпечення ефективної міжвідомчої комунікації та звітності перед міжнародними партнерами.

Результати досліджень дають підстави стверджувати, що проєктні офіси в системі публічного управління територіальних громад володіють високим потенціалом для застосування та тиражування гнучких методів з таких причин:

– співробітники проєктних офісів вже мають базові компетенції у сфері проєктного менеджменту, що спрощує опанування гібридних та гнучких підходів;

– вони є центральною сполучною ланкою між стратегічними пріоритетами держави та потребами місцевого населення;

– проєктні офіси володіють інституційними можливостями для розробки та впровадження методичних рекомендацій з оптимізації проєктного процесу в умовах воєнного стану;

– саме ці структури мають повноваження ініціювати новації та розширювати використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у публічному секторі [5, с. 118].

Таким чином, розбудова та нормативно-правове закріплення системи проєктного управління в органах публічної влади України створює надійний фундамент для забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Сформована методологічна база, накопичений досвід реалізації регіональних та місцевих ініціатив, а також активне залучення гнучких методів менеджменту дозволяють побудувати високоадаптивну модель публічного управління, здатну ефективно відповідати на виклики війни та забезпечити якісне повоєнне відновлення України.

Перелік використаних джерел

1. Бабаєв В. М., Новікова М. М. Проєктний менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 248 с.

2. Карлович В. О. Застосування гнучких методологій (Agile) в публічному адмініструванні в умовах кризових викликів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2*022. Т. 33 (72), № 4. С. 85–91.

3. Ковбасюк Ю. В., Шаров Ю. П. Управління проєктами та програмами в публічній сфері: монографія. Київ : НАДУ, 2020. 312 с.

4. Монастирський Г. Л. Модернізація систем управління територіальними громадами в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Регіональна економіка*. 2023. № 2 (108). С. 51–60.

5. Шатило О. В. Роль проєктних офісів у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад. *Публічне урядування*. 2023. № 3 (35). С. 114–121.

УДК 32.019.5:35.01

Дерімова Олександра Анатоліївна
Здобувач
Національного університету цивільного захисту України (Україна)

*Науковий керівник**:***
Порока Станіслав Григорович,
доктор філософії "Публічне управління та адміністрування", провідний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії пожежної та техногенної безпеки навчально-наукового інституту пожежної та техногенної безпеки НУЦЗ України

ПОЛІТИЧНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ДІЄВОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПЕРЕХІДНИХ СУСПІЛЬСТВАХ

Спроможність держави ефективно управляти суспільними процесами дедалі рідше пояснюють лише якістю законів чи структурою органів влади. Перехідні суспільства, до яких належить і Україна, демонструють деякий парадокс. Формальні інститути публічного управління можна перебудувати за кілька років, тоді як цінності, звички участі, рівень довіри та готовність дотримуватися правил змінюються значно повільніше. Саме ця асиметрія між «твердими» інституційними формами й «м'якою» тканиною політичної культури пояснює, чому однакові за задумом реформи дають у різних умовах несхожі результати. Багаторічна суспільна трансформація, повномасштабна війна, децентралізація та курс на членство в Європейському Союзі перетворили питання про культурні передумови дієвого врядування на цілком практичну потребу. Через це осмислення політичної культури як чинника дієвості публічного управління видається актуальним і своєчасним.

Політична культура в класичному розумінні Г. Алмонда та С. Верби – це сукупність усталених орієнтацій людей щодо політичних об'єктів, таких як знання, почуття і оцінки, які визначають, як громадяни сприймають владу та як поводяться стосовно неї [1]. Запропонована ними типологія патріархальної, підданської й активістської культур, а надто ідея «громадянської культури» як врівноваженого поєднання цих типів, лишаються придатними інструментами і донині. Вітчизняна наука розвиває цей підхід. І. Поліщук наголошує, що політична культура є явищем поліструктурним і багаторівневим, до якого входять культура політичної свідомості, культура політичної поведінки та культура функціонування політичних інститутів [2]. Останній складник для нашої теми ключовий, адже він стосується того, як власне здійснюється влада, як ухвалюються й виконуються рішення. Тут політична культура впритул

наближається до публічного управління і перестає бути суто політологічною категорією.

Вплив політичної культури на дієвість управління має цілком з'ясовний механізм. Публічне управління не зводиться до застосування регламентів. Воно тримається на легітимності, довірі, добровільному дотриманні норм, готовності громадян брати участь і здійснювати контроль, а також на несприйнятті корупції. Поза цим ціннісним підґрунтям навіть бездоганно виписана норма лишається радше формальною. Р. Патнем на матеріалі італійських регіонів показав, що результативність однакових за формою інститутів значною мірою залежить від «громадянськості» спільноти – щільності мереж участі, взаємної довіри, традицій самоорганізації [3]. Перенесена на ґрунт перехідних суспільств, ця теза звучить як застереження. Запозичення інституційних форм без відповідного культурного підґрунтя породжує «фасадні» інститути, бездоганні на папері та не дієві на практиці.

Український досвід останніх років дає для цих міркувань промовистий матеріал. Війна пришвидшила зсув до активістської, орієнтованої на участь культури як масштабне волонтерство, горизонтальна солідарність, самоорганізація громад. Це засвідчує й динаміка суспільної довіри. За даними соціологічних досліджень, найвищою залишається довіра до інститутів, які уособлюють солідарність та здатність до самоорганізації [4]. Водночас українська політична культура зберігає ознаки змішаного, перехідного типу, у якому активістські настанови співіснують із більш традиційними орієнтаціями [2]. Для публічного управління це радше можливість, ніж перешкода. У суспільстві накопичено значний запас громадянської енергії, участі та взаємної довіри, який за вдалого залучення здатен стати ресурсом ефективнішого врядування.

Найвиразніше змикання культури й управління помітне на рівні громад. Децентралізація сформувала розгалужену мережу територіальних громад, наділивши їх реальними повноваженнями та ресурсами. Проте однаковий інституційний дизайн дає відчутно різні результати. Там, де місцева політична культура сильніша, де люди звикли долучатися до бюджетування, громадського контролю та кооперації, нові можливості використовують продуктивніше.

Це майже лабораторне підтвердження тези Патнема вже на українському матеріалі. Схожа логіка діє й на європейському напрямі. Набуття статусу кандидата на вступ та початок переговорного процесу висувають вимоги, які лише на поверхні видаються суто правовими. Насправді верховенство права, підзвітність і політичний плюралізм передбачають відповідну культуру. Гармонізація законодавства без внутрішнього засвоєння цих цінностей ризикує залишитися імітацією.

Із сказаного випливає, що політичну культуру доречно розглядати як системний чинник дієвості публічного управління в перехідних суспільствах – своєрідне операційне середовище, яке визначає, чи «приживуться» реформи. Вона діє з обох боків. З одного формується і запит громадян на участь та контроль, з іншого — ціннісні настанови самих управлінців, їхня орієнтація на служіння суспільним інтересам. Український випадок показує рідкісне вікно можливостей, де громадянський складник культури помітно зміцнів і потенціал розвитку

врядування залежить радше від цілеспрямованого плекання громадянської культури, ніж від самого лише оновлення структур. Це окреслює й напрями подальших досліджень, а саме з'ясування зв'язку між політичною культурою й результативністю управління, вивчення того, як війна та повоєнне відновлення переформатовують українську політичну культуру, і – окремо – пошук інструментів, якими саме публічне управління здатне формувати культуру участі, а не лише спиратися на неї.

Перелік використаних джерел

1. Almond G. A., Verba S. The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations. Princeton : Princeton University Press, 1963. 562 p.
2. Поліщук І. О. Поняття та структура політичної культури. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Питання політології». 2009. Вип. 15, № 861. С. 202–210.
3. Putnam R. D., Leonardi R., Nanetti R. Y. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton : Princeton University Press, 1994. 272 p.
4. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, оцінка проблем, що існують в українському суспільстві (листопад 2025 р.) / Центр Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-otsinka-problem-shcho-isnuiut-v-ukrainskomu-suspilstvi-lystopad-2025r (дата звернення: 19.09.2026).

УДК 351:316.77:332.14

Домашевська Катерина Олександрівна
аспірантка
Національний університет «Одеська політехніка»
(Україна)

КОМУНІКАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ МЕХАНІЗМ СТІЙКОСТІ РЕГІОНУ В ІНДЕТЕРМІНОВАНИХ УМОВАХ

Сучасні регіони функціонують в умовах зростання динамічності та непередбачуваності суспільних процесів. Повномасштабна війна, економічні кризи, демографічні зміни, міграційні процеси, трансформація системи публічного управління, інформаційні атаки, природні та техногенні ризики формують середовище, у якому органи публічної влади не завжди можуть спиратися на заздалегідь визначені алгоритми реагування. За таких умов стійкість регіону доцільно розглядати не лише як його здатність протистояти зовнішнім шокам, зберігати функціональність та відновлюватися після криз, а й як спроможність своєчасно адаптуватися до змін, координувати дії різних суб'єктів та забезпечувати узгодженість управлінських рішень. Відповідно, одним із ключових механізмів забезпечення стійкості регіону стає комунікація, яка забезпечує взаємозв'язок між органами публічної влади, населенням, бізнесом, громадськими організаціями, волонтерськими структурами, засобами масової інформації та іншими суб'єктами регіонального розвитку.

Проблематика стійкості особливо актуалізувалася для України в умовах війни. О.Резнікова визначає національну стійкість як здатність держави та суспільства протистояти загрозам, адаптуватися до змін середовища, забезпечувати функціонування основних сфер життєдіяльності та відновлюватися після кризових впливів [3]. При цьому стійкість не може бути забезпечена виключно ресурсами або адміністративними рішеннями, оскільки передбачає взаємодію різних інституцій та суспільних груп. На регіональному рівні це означає необхідність постійного обміну інформацією між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, територіальними громадами та громадськістю. Саме тому комунікацію слід розглядати як одну з інфраструктурних умов функціонування механізмів стійкості регіону. Зокрема, в умовах стабільного середовища вона переважно забезпечує інформування населення про діяльність органів публічної влади, роз'яснення управлінських рішень та підтримку взаємодії із зацікавленими сторонами. Втім, у кризових умовах її функціональне навантаження значно розширюється. Так, комунікація стає потужним інструментом швидкого поширення критично важливої інформації, координації дій, попередження населення про ризики, мобілізації ресурсів, формування довіри та зниження соціальної напруженості. За даними Управління ООН з питань зменшення ризику лих та катастроф, неефективна комунікація щодо ризиків може сприяти поширенню чуток, підривати довіру, ускладнювати пошук рішень та навіть збільшувати рівень ризику, тоді як якісна

комунікація сприяє формуванню спільного розуміння ризиків і залученню суспільства до їх зниження [6]. Отже, комунікація фактично поєднує інформаційний та управлінський компоненти забезпечення стійкості.

Важливо наголосити, що комунікацію не можна зводити до одностороннього інформування громадян органами публічної влади. Її сутність полягає у формуванні двостороннього або багатостороннього інформаційного обміну, у межах якого влада не лише передає інформацію, а й отримує від суспільства зворотний зв'язок щодо нагальних проблем, потреб та очікувань щодо тих чи інших управлінських рішень. Такий підхід має особливе значення в індетермінованих умовах, коли органи публічної влади можуть не володіти повною інформацією щодо тої чи іншої кризової ситуації. У цьому контексті комунікація стає джерелом отримання управлінської інформації та своєрідною системою зворотного зв'язку, що дозволяє коригувати рішення відповідно до реальних обставин.

Значення такого підходу підтверджується сучасними дослідженнями в сфері публічного управління. Зокрема, у звіті Організації економічного співробітництва та розвитку щодо повоєнного відновлення України підкреслюється провідна роль комунікації із зацікавленими сторонами, довіри до публічних інституцій та адаптивності органів публічної влади для реагування на кризи й відновлення територій [5]. Таким чином, комунікація є не допоміжною функцією управління, а важливою складовою його стійкості.

Не менш вагомого значення набуває комунікація у системі «органи публічної влади – населення». Так, у кризових ситуаціях громадяни потребують не лише оперативної інформації, а й розуміння логіки прийнятих рішень. Якщо інформація є неповною, суперечливою або надходить із запізненням, виникає простір для чуток, маніпуляцій та дезінформації. Це безпосередньо впливає на рівень довіри до органів публічної влади та готовність населення виконувати відповідні рекомендації. Тому комунікація має бути своєчасною, достовірною, доступною, зрозумілою та регулярною.

Науковці відмічають суттєву трансформацію комунікаційної діяльності органів публічної влади в умовах війни. Т.Лушагіна зазначає, що комунікаційна політика органів публічної влади потребує зміни традиційних підходів до взаємодії з громадськістю, бізнесом та міжнародними партнерами. В даному контексті провідну роль відіграють інтернет-комунікації, соціальні мережі, месенджери, чат-боти та веб-ресурси, які дозволяють оперативно реагувати на події та мобілізувати населення [1]. Так, цифрова трансформація комунікації, безумовно, розширила можливості органів публічної влади, втім одночасно висунула певні вимоги до якості інформації, швидкості її поширення та здатності протидіяти дезінформації.

На нашу думку, необхідно виокремити декілька взаємопов'язаних між собою функцій комунікації як ключового механізму забезпечення стійкості регіону. По-перше, це інформаційна функція, яка полягає у забезпеченні суб'єктів регіонального управління та населення актуальними даними про кризи, ризики та загрози, стан та функціонування об'єктів критичної інфраструктури, надання життєво важливих послуг та необхідні дії на випадок надзвичайних ситуацій.

По-друге, це координаційна функція, що забезпечує узгодження діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, служб, підприємств, громадських організацій та інших учасників реагування.

Крім того, це мобілізаційна функція, що спрямована на залучення людських, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів для подолання кризових ситуацій.

Слід відмітити також інтеграційну функцію, що забезпечує об'єднання різних суспільних груп навколо спільних цілей і пріоритетів.

Не менш важлива роль належить прогностичній та зворотній функціям, що дозволяє органам публічної влади отримувати інформацію про зміни настроїв у суспільстві, нові ризики, загрози та нагальні потреби населення і, як наслідок, відповідним чином коригувати управлінські рішення.

Отже, комунікація представляє собою систему взаємопов'язаних елементів: інформація – комунікаційна взаємодія – координація – довіра – спільна дія – адаптація. Вихідною ланкою при цьому є отримання та поширення інформації, однак кінцевим результатом комунікації має бути не сам факт передачі повідомлення, а зміна поведінки, координація дій або прийняття більш обґрунтованого управлінського рішення. Саме це дозволяє нам розглядати комунікацію як повноцінний механізм публічного управління, а не лише як технічний інструмент інформаційного забезпечення.

Особливе місце в цій системі займає ризик-комунікація. Її завдання полягає у поясненні суспільству характеру потенційних загроз, рівня ризику, можливих сценаріїв розвитку подій та способів захисту. В Управлінні ООН з питань зменшення ризику лих та катастроф наголошують, що ефективна ризик-комунікація має забезпечувати спільне розуміння ризику та сприяти переходу від отримання інформації до конкретної поведінкової дії [6]. У сучасних умовах це особливо важливо для регіонів України, де населення одночасно стикається з воєнними, інфраструктурними, гуманітарними, економічними та інформаційними ризиками. Відтак комунікація має бути інтегрована у системи раннього попередження, кризового реагування та відновлення.

Не менш важливого значення набуває міжсекторальна комунікація. Так, стійкість регіону в умовах сучасних викликів формується не одним органом публічної влади, а мережею суб'єктів, які володіють різними ресурсами, компетентностями та інформацією. У цьому випадку комунікаційні зв'язки між органами публічної влади, бізнесом, громадськими організаціями, волонтерами, медіа та міжнародними партнерами дозволяють швидше виявляти проблеми та знаходити способи їх вирішення. Так, науковці, досліджуючи питання стійкості територіальних громад України до гібридних загроз, підкреслюють, що саме на межі між секторами, як правило, виникає значна частина комунікаційних проблем. У свою чергу, посилення міжсекторальної комунікації є важливою вимогою інституційної стійкості в кризових умовах [4;2]. Це підтверджує необхідність переходу від вертикальної моделі «влада – населення» до мережевої моделі взаємодії.

На регіональному рівні провідну роль у такій системі відіграють обласні військові адміністрації, районні військові адміністрації та органи місцевого

самоврядування. Саме вони перебувають найближче до населення і водночас забезпечують реалізацію державної політики на локальному рівні. Тому їхня комунікативна спроможність безпосередньо впливає на здатність регіональної системи реагувати на кризові ситуації.

Отже, на нашу думку, комунікацію необхідно розглядати як наскрізний механізм стійкості регіону, оскільки вона пронизує усі інші механізми: інституційний, організаційний, соціальний, інформаційний, гуманітарний, безпековий, економічний тощо. Так, ефективність інституційної взаємодії залежить від комунікації між органами публічної влади; організаційна координація потребує постійного обміну інформацією; соціальна стійкість пов'язана з довірою та участю громадян; інформаційна стійкість – із якістю та безпекою інформаційного середовища; гуманітарна стійкість – із доступністю інформації про послуги та допомогу тощо. Відповідно, комунікація не є окремим елементом поряд з іншими механізмами, а забезпечує їх взаємозв'язок і функціональну узгодженість.

Перелік використаних джерел

1. Лушагіна Т. Communication policy of public authorities during the war. *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 20. С. 471-491. URL: https://pard.mk.ua/index.php/journal/article/view/365/336 (дата звернення: 18.09.2026).

2. Михайлова О.Г. Сучасні стратегії комунікацій у публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 5. URL: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2022-5-02-03/2022-5-02-03 (дата звернення: 18.09.2026)

3. Резнікова О.О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища: монографія. Київ: НІСД, 2022. 532 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-06/reznikova_book_web.pdf (дата звернення: 18.09.2026).

4. Cross-sectoral resilience: lessons from Ukrainian local communities' response to hybrid threats. *Social Sciences & Humanities Open*. 2025. №12. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125010095?via%3Dihub (дата звернення: 18.09.2026)

5. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris: OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63099658/63a6b479-en.pdf (дата звернення: 18.09.2026).

6. United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). Risk communication. 2024. URL: https://www.undrr.org/risk-communication (дата звернення: 18.09.2026).

УДК 336.71:004.738.5(477)

Дутка Вікторія Ігорівна
студентка групи ФБСс-24-1

Максимюк Мирослав Михайлович
к.е.н.
Університет Короля Данила
(Івано-Франківськ, Україна)

РОЗВИТОК ФІНТЕХУ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ ДОСТУПНОСТІ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток фінансового сектору характеризується активним упровадженням цифрових технологій. Фінансові технології (FinTech) мобільний та інтернет-банкінг, цифрові платежі, електронна ідентифікація, дистанційне відкриття рахунків, цифрові гаманці та інші сервіси – змінюють традиційні підходи до надання фінансових послуг, роблячи їх швидшими, доступнішими та зручнішими, і дозволяють отримувати їх без особистого відвідування банківських установ. Для України розвиток FinTech має особливе значення, оскільки цифровізація фінансової сфери сприяє забезпеченню безперервності фінансових послуг, розвитку безготівкових розрахунків та підвищенню фінансової інклюзії населення.

В Україні розвиток фінансових технологій відбувається за активної підтримки Національного банку України. У Стратегії розвитку фінансового сектору України [1] та в оновленій Стратегії розвитку фінтеху [2] серед пріоритетів визначено розвиток сучасних фінансових послуг, цифровізацію фінансового ринку, формування безбар'єрної та інклюзивної фінансової системи. Наукові дослідження підтверджують, що інституційна підтримка з боку регулятора є одним із визначальних чинників розвитку фінансової інклюзії в Україні [3].

Одним із найбільш помітних результатів поширення FinTech в Україні є зростання використання цифрових платежів: за даними Світового банку, у 2014-2024 роках частка дорослого населення, яке має рахунок у фінансовій установі, зросла з 53% до 88%, а частка тих, хто здійснює цифрові платежі, – з 48% до 83% [4], що узгоджується з висновками українських досліджень про поступове зростання рівня фінансової інклюзії за показниками доступу, якості та використання фінансових продуктів [5]. Особливу роль у цьому процесі відіграє мобільний банкінг: переказ коштів, оплата товарів і послуг, контроль залишку та оформлення фінансових продуктів стають доступними клієнту практично незалежно від місця перебування та графіка роботи банківської установи.

Важливим напрямом розвитку FinTech є електронна ідентифікація. Використання цифрових інструментів, зокрема системи BankID Національного банку України та застосунку «Дія», дозволяє спростити процедури підтвердження

особи та дистанційного отримання державних і фінансових послуг. За даними Global Findex 2025, у 2024 році 93,9% опитаних в Україні зазначили, що використовували картку або мобільний телефон для здійснення платежів чи переказу коштів [4], а дослідники цифрової фінансової інклюзії в Україні відзначають, що саме поширення мобільного зв'язку та електронних платіжних інструментів стало одним із ключових драйверів залучення населення до формальної фінансової системи [6].

Окремої уваги заслуговує стійкість фінтех-інфраструктури в умовах повномасштабної війни. Показовим прикладом є спільна банківська мережа POWER BANKING, створена за ініціативи Національного банку України: понад 2400 відділень системно важливих та інших банків у всіх регіонах країни додатково оснащені генераторами й резервними каналами зв'язку (зокрема Starlink), що дає змогу обслуговувати клієнтів навіть під час тривалого блекауту, а дієвість цієї системи підтвердилася навесні 2024 року, коли понад 55% відділень мережі системно важливих банків продовжували працювати під час масованих ударів по енергетичній інфраструктурі [7]. Розвиток фінтеху також охоплює пілотний проєкт цифрової валюти (е-гривні), правовий режим «Дія.City» для IT- та фінтех-компаній, програми пільгового кредитування бізнесу («5-7-9%») і гармонізацію фінансового регулювання з нормами ЄС (PSD2, MiCA).

Поширення цифрових фінансових послуг важливе не лише для громадян, а й для розвитку територіальних громад, оскільки скорочує територіальні та часові бар'єри доступу до фінансових послуг, що особливо актуально для мешканців віддалених регіонів, внутрішньо переміщених осіб та людей з інвалідністю. Водночас цифровізація фінансового сектору створює нові виклики – кіберзагрози, шахрайство, витік персональних даних, цифрову нерівність, а дослідники також виокремлюють недовіру до фінансових установ і високу вартість окремих послуг як бар'єри фінансової інклюзії [8; 9]. Тому подальший розвиток FinTech повинен супроводжуватися підвищенням кібербезпеки банківської системи, захистом прав споживачів та розвитком фінансової грамотності населення.

Отже, FinTech є одним із важливих чинників трансформації фінансової системи України: він підвищує доступність фінансових послуг, створює нові можливості для управління фінансовими ресурсами та забезпечує стійкість фінансової інфраструктури в умовах воєнного стану. Подальший розвиток цифрових платежів, мобільного банкінгу та електронної ідентифікації сприятиме формуванню доступнішої й інклюзивнішої фінансової системи України за умови належного рівня безпеки та фінансової грамотності населення.

Перелік використаних джерел

1. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року: офіц. Текст / Національний банк України URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_FS_2025.pdf.

2. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року: офіц. текст / Національний банк України . URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_finteh2025.pdf.

3. Yehorycheva S. Development of the institutional framework for ensuring financial inclusion in Ukraine. Економіка і регіон. 2026. № 2 (101). DOI: 10.26906/EiR.2026.2(101).4653.

4. The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy. Washington, DC: World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex/report.

5. Shapoval Yu., Shkliar A., Shpanel-Yukhta O., Gruber K. The level of financial inclusion in Ukraine: measuring access, quality, and usage of financial products and services. Banks and Bank Systems. 2021. Vol. 16, Iss. 2. P. 59-67. DOI: 10.21511/bbs.16(2).2021.06.

6. Naumenkova S., Mishchenko S., Dorofeiev D. Digital financial inclusion: evidence from Ukraine. Investment Management and Financial Innovations. 2019. Vol. 16, No. 3. P. 194-205. DOI: 10.21511/imfi.16(3).2019.18.

7. POWER BANKING / Національний банк України. URL: https://power.bank.gov.ua/

8. Даниленко Ю. В., Швець Я. М. Розвиток фінансової інклюзії в банківській системі України. Економіка. Фінанси. Право. 2025. № 5. С. 107-113. DOI: 10.37634/efp.2025.5.22.

9. Пальчик М. Л. Актуальні питання правового забезпечення фінансової інклюзії: міжнародний досвід та перспективи для України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право. 2025. Вип. 91, т. 5. DOI: 10.24144/2307-3322.2025.91.5.27.

УДК 351:65.012.2:331.108:620.9

Живага Олександр
аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
кафедра державного управління і місцевого самоврядування,
НТУ «Дніпровська політехніка» (Україна)

Шпекторенко Ігор Валентинович
д. держ. упр., професор
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування
НТУ «Дніпровська політехніка» (Україна)

СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

Енергетичний сектор України є стратегічним надбанням нації, а його стійкість безпосередньо залежить від якості людського капіталу. Відповідно до результатів досліджень, зокрема на базі ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля», сучасна система управління персоналом енергетичних підприємств перебуває на етапі глибокої трансформації: від адміністративної моделі кадрової роботи до стратегічного управління персоналом. Натомість практична реалізація цього переходу супроводжується розривом між задекларованими стратегічними цілями та реальними управлінськими результатами [1-3]. Декларативність багатьох кадрових стратегій є наслідком методологічної невизначеності: стратегічний підхід намагаються реалізувати одразу на рівні технологій та форм, оминаючи конфігурування базових елементів.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичної рамки реалізації стратегічного підходу в публічному управлінні персоналом енергетичних підприємств на основі дворівневої методології та функції адаптації.

Методологія публічного управління має дворівневу будову. Базовими її елементами є закономірності, принципи (цінності), функції (ролі), методи та підходи. На їх основі вибудовуються похідні, складніші й комплексні елементи – процеси, процедури, механізми, техніки та технології, а форми публічного управління виступають зовнішнім проявом комбінації всіх базових інструментів [4-5].

Із цього випливає принципове положення: стратегічний підхід належить до базового ярусу методології. Він є не просто окремим документом чи технологією, а метапідходом, що задає часовий горизонт і ієрархію цілей, у межах яких застосовуються решта підходів та інструментів. Стратегічне публічне управління персоналом – це процес, за допомогою якого здійснюється довгострокове керування розвитком людського капіталу підприємства, визначаються специфічні цілі діяльності, розробляються стратегії їх досягнення з урахуванням релевантних зовнішніх та внутрішніх умов, а також забезпечується виконання відповідних планів. Спроба запровадити стратегічність одразу на похідному рівні (через

ухвалення стратегічного документа, програми розвитку персоналу), оминаючи базовий ярус (цінності, принципи, функції кадрової служби), закономірно залишає стратегію формальною. Саме в цьому полягає причина того, що кадрові політики багатьох енергетичних підприємств не досягають цілей.

Моделі поєднання стратегічного підходу з іншими підходами у кадровій політиці можуть бути різними. Межі самодостатності стратегічного підходу окреслює те, що стратегічне планування персоналу не усуває розриву між стратегією та можливостями. Цей розрив долається за рахунок поєднання стратегічного підходу з іншими, що формують комплексну систему управлінських рішень. Для енергетичного сектору найбільш релевантними є такі моделі.

Стратегічний, системний, комплексний. Ця уявна модель забезпечує узгодженість кадрових цілей із загальною стратегією розвитку підприємства та державної політики у сфері праці й соціального захисту. Без системного підходу кадрова політика розпадається на ізольовані функції (добір, оплата, навчання), втрачаючи синергетичний ефект.

Стратегічний, ситуаційний і динамічний. Компенсує головну вразливість довгострокових цілей енергетичних підприємств – зміну умов (дефіцит кадрів, реформи, воєнний стан). Ситуаційний підхід дає варіативність кадрових рішень, динамічний – ретроспективний аналіз і прогноз потреб у персоналі, що разом формує резильєнтність стратегії.

Стратегічний, програмно-цільовий та проєктний. Переводить стратегічні та програмні цілі розвитку персоналу у сукупність проєктів (цифровізація, впровадження HR-аналітики, перепідготовка), усуваючи характерну для кадрових стратегій відсутність персональної відповідальності за кінцевий результат.

Стратегічний, ціннісний, нормативний та поведінковий. Це – можливе ядро моделі управлінської адаптації. Забезпечує сприйняття стратегії працівниками та кадровою службою, коли цінності та норми філософії підприємства відображаються у принципах (цінностях) управління, а поведінковий підхід формує професійну й культурну мобільність персоналу.

Стратегічний, кількісний і нормативний. Робить прогрес у розвитку персоналу вимірюваним через індикатори HR-аналітики та нормативи витрат ресурсів, замінюючи декларативне звітування оцінюванням результату.

Конфліктними для енергетичного сектору є домінування адміністративного підходу, що зводить стратегію до жорсткого регламенту (правила внутрішнього трудового розпорядку), та економічного утилітаризму, який підміняє соціально-трудові інтереси виключно вартісним критерієм.

Класична парадигма управління персоналом передбачає, що суб’єкт управління (кадрова служба, керівництво) розробляє стратегію і потім комунікує (інформує) про неї об’єкт (персонал). Ця комунікативна модель є принципово обмеженою, оскільки розглядає працівника як пасивного реципієнта волевиявлення, що призводить до формального ставлення до стратегічних цілей.

З позиції системогенетичного підходу та принципу детермінізму в публічному управлінні, усякий зовнішній вплив (стратегічне рішення) опосередковується сукупністю внутрішніх умов об’єкта управління (персоналу).

Відповідно, перед здійсненням стратегічного впливу суб'єкт управління змушений попередньо детермінувати своє рішення – сформувати в об'єкті управління таку сукупність сприятливих внутрішніх умов, яка б дозволяла реалізовувати стратегію в потрібному напрямку.

Це зумовлює необхідність змістового доповнення функції комунікації на функцію управлінської адаптації об'єкта управління до сприйняття управлінських впливів (або функцію соціальної взаємодії). В контексті управління персоналом енергетичних підприємств це означає, що стратегія не може бути впроваджена лише шляхом інформування колективу. Необхідно попередньо адаптувати персонал до цілей та цінностей стратегії через механізми професійної мобільності, зміцнення організаційної довіри, етичного лідерства та контрольованої просоціальної ініціативності [1; 3]. Без формування цих внутрішніх умов стратегія зустріне опір або зведеться до симуляції виконання.

Похідними процесами, процедурами, механізмами та технологіями реалізації стратегії є HR-аналітика, цифровізація та кадровий контролінг. Якщо базовий рівень (принципи, функції (адаптація), методи та підходи) сконфігуровано, стратегічний підхід може бути діяльнісно матеріалізований у рівні похідних інструментів – процесах, процедурах, механізмах, технологіях і формах публічного управління. Для енергетичного сектору критично важливою є інституціоналізація похідних елементів, які роблять стратегію вимірюваною та керованою. Вони забезпечують об'єктивне оцінювання ефективності кадрової політики, результативності роботи персоналу та прогнозування кадрових ризиків. Без цих похідних інструментів публічного управління стратегічний підхід залишається на рівні інтуїтивного передбачення, нездатним забезпечити зворотний зв'язок.

Цифровізація кадрових процесів (впровадження HR-платформ, автоматизованих систем обліку) виступає необхідною умовою модернізації системи управління персоналом. Вона є інструментом функціонального розмежування повноважень кадрової служби, підвищення її аналітичної та координаційної складових на противагу адміністративно-обліковій.

Нарешті, правовою формою бажаного зовнішнього прояву комбінації всіх базових інструментів публічного управління виступають колективний договір та правила внутрішнього трудового розпорядку. Вони не є лише правовими регламентами; вони матеріалізують стратегічну філософію підприємства, закріплюючи баланс інтересів роботодавця, працівників і держави, що є особливо критичним для енергетичного сектору через підвищені вимоги безпеки та соціального партнерства.

Таким чином, стратегічний підхід в публічному управлінні персоналом енергетичних підприємств є не окремим управлінським підходом, а метапідходом базового рівня публічного управління, що конфігурує принципи з іншими інструментами публічного управління роботою з персоналом. Його результативність визначається повнотою поєднання з системним, ситуаційним, ціннісним, нормативним, кількісним та іншими підходами. Ключовим методологічним зсувом є перехід від функції комунікації стратегій до функції управлінської адаптації до їх сприйняття персоналом. Без формування

сприятливих внутрішніх умов (довіра, відповідальність, етичність, мобільність та ін.) впровадження стратегії є неможливим. І лише за умови конфігурування базового ярусу методології публічного управління, похідні інструменти – процеси, процедури, механізми, технології (HR-аналітика, цифровізація, кадровий контролінг та ін.) та форми (колективний договір та ін.) здатні перевести стратегію із статусу декларації у статус операційної реальності, забезпечуючи стале функціонування енергетичних підприємств України.

Перелік використаних джерел

1. Живага О. В. Інструментальні ресурси удосконалення кадрової роботи ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля». Публічне управління та адміністрування в Україні. 2024. Вип. 44. С. 43-48. DOI https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.44.7

2. Живага О. В. Нормативно-правові акти в публічному управлінні роботою з персоналом приватних товариств України енергетичного сектору економіки. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування». 2025. Том 36 (75). № 3. С. 23-30. DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/04

3. Живага О. В. HR-аналітика та емпіричні дослідження у системі публічного управління персоналом підприємств вугледобувної галузі України. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування». 2026. № 3. С. 34-39. https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2026.3.4

4. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів, закономірностей та функцій управління. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 28. С. 14-18. DOI https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.2

5. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 7-12. DOI https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1

УДК 351.86:338.49(477)

Замишляк Інна Юріївна
Здобувач
Національного університету цивільного захисту України
(Україна)

Порока Станіслав Григорович
доктор філософії "Публічне управління та адміністрування", провідний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії пожежної та техногенної безпеки навчально-наукового інституту пожежної та техногенної безпеки НУЦЗ України

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

Безперебійну роботу енергетики, водопостачання, транспорту, зв'язку та охорони здоров'я звично сприймають як щось самоочевидне. Збройна агресія проти України зробила критичну інфраструктуру не тлом повсякденного життя, а прямою мішенню, від стану якої залежать і обороноздатність держави, і елементарне виживання громад. Через це управління ризиками таких об'єктів перестало бути суто інженерним чи галузевим клопотом і перемістилося у площину державного управління та національної безпеки. Осмислити, що саме змінюється тут, коли ризик породжується не випадковою аварією, а свідомими й повторюваними ударами, видається сьогодні на часі – і науково, і цілком практично.

Класичний підхід до ризиків критичної інфраструктури складався в умовах миру й спирався на припущення про відносно рідкісні, здебільшого природні явища, технічні відмови, помилки персоналу. Логіка була переважно ймовірнісною. Оцінити, наскільки часто трапляється небажана подія, якими будуть її наслідки, і відповідно розподілити запобіжні заходи. Війна ламає цю логіку в самій основі. З'являється чинник, який діє цілеспрямовано, обирає найуразливіші вузли, повторює удари й прагне саме системного, а не локального ефекту. Ризик утрачає характер прикрої випадковості й набуває ознак керованого ззовні деструктивного впливу, а це потребує інших підстав для управлінських рішень.

Певний ґрунт для такої перебудови було закладено ще до найгострішої фази протистояння. Ухвалення профільного закону про критичну інфраструктуру запровадило єдине розуміння того, що саме належить до життєво важливих об'єктів, окреслило їх секторальний поділ, засади категоризації та коло відповідальних суб'єктів, а головне – закріпило ризик-орієнтований погляд на

захист [1]. Ішлося про рух від розрізненої відомчої опіки над окремими об'єктами до цілісної державної системи, у якій ризики оцінюють, ранжують і покривають узгоджено. Теоретико-методичні засади такої системи, її архітектура та розподіл функцій між рівнями влади й досі лишаються предметом активного наукового опрацювання [3].

Майже одночасно в управлінську практику ввійшло поняття національної стійкості, закріплене у відповідних стратегічних рішеннях [2]. Його поява має принципове значення саме для нашої теми, бо зміщує наголос зі статичної «охорони об'єкта» на динамічну здатність системи витримати удар, зберегти критично важливі функції під час нього і швидко відновитися після нього. Стійкість наперед припускає, що частина інфраструктури неминуче зазнаватиме пошкоджень, а тому питання ставиться не лише про те, як не допустити ураження, а й про те, як забезпечити безперервність роботи усупереч цього. Для державного управління це означає планування завчасно резервних потужностей, розосередження, взаємозамінність, запас часу й ресурсу на відновлення.

Окрема прикмета воєнного контексту полягає у взаємозалежності секторів, яку в мирний час легко недооцінити. Знеструмлення тягне за собою зупинку насосних і водоканалів, збої тепло- та водопостачання, перебої зв'язку й ускладнення роботи лікарень. Удар по одному вузлу розходиться хвилею суміжними системами. Саме тому управління ризиками під час агресії не може лишатися простою сумою галузевих зусиль. Воно потребує погляду на інфраструктуру як на єдиний організм із критичними перехрестями, де відмова коштує найдорожче [4]. Це висуває наперед завдання пріоритизації. За обмежених ресурсів доводиться вирішувати, захист і відновлення яких вузлів дадуть найбільший ефект для збереження всієї системи, а таке рішення неможливе без якісного аналізу ризиків і моделювання загроз [3].

Змінюється й сам спосіб ухвалення рішень. Оператори об'єктів, органи місцевого самоврядування, підрозділи цивільного захисту змушені діяти злагоджено, нерідко в режимі, коли рішення потрібне швидше, ніж устигає спрацювати звичний порядок. Через це управлінський цикл розтягується на весь спектр – від запобігання й інженерного захисту до реагування, аварійного відновлення та, зрештою, навчання на власному досвіді. Держава при цьому виступає радше архітектором і координатором середовища, що задає стандарти, зводить докупи ресурси, зокрема міжнародну допомогу, і підтримує спроможність нижчих ланок, аніж єдиним виконавцем усіх завдань [5].

Наведене вище дозволяє розглядати державне управління ризиками критичної інфраструктури під час військової агресії як окремий, якісно відмінний від мирного часу тип управлінської діяльності. Його визначальними рисами є налаштованість на протидію свідомій і системній загрозі, увага до взаємозалежностей, охоплення повного циклу від запобігання до відновлення та багаторівнева координація, підпорядкована логіці стійкості, а не самої лише охорони. Україна вже має для цього базові правові та концептуальні опори, проте досвід протистояння випереджає їх осмислення й показує, що чимало механізмів ще належить доопрацювати. На нашу думку, ними є уточнення методик оцінювання ризиків саме для воєнних умов, вивчення дієвих форм взаємодії між

рівнями влади й операторами, а також з'ясування того, як вбудувати вимогу стійкості у майбутнє відновлення інфраструктури.

Перелік використаних джерел

1. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20 (дата звернення: 16.09.2026).

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021 (дата звернення: 16.09.2026).

3. Яременко О. І. Теоретико-методичні основи забезпечення системи захисту критичної інфраструктури держави. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2610 (дата звернення: 18.09.2026).

4. Зелена книга з питань захисту критичної інфраструктури в Україні : збірник матеріалів міжнародних експертних нарад / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2015-12/Green%20Paper%20-%20dopovid.pdf (дата звернення: 18.09.2026).

5. Кічата Н. М., Третьяков О. В. Шляхи підвищення ефективності реалізації державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління». 2024. Вип. 1 (20). С. 387–402. URL: https://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/409-kichata-n-m-tretyakov-o-v-shlyakhi-pidvishchennya-efektivnosti-realizatsiji-derzhavnoji-politiki-u-sferi-zakhistu-kritichnoji-infrastrukturi (дата звернення: 19.09.2026).

УДК 352:351.86:338.246.8

Івченко Максим Романович
майор, викладач кафедри тактичної підготовки
Національна академія Національної гвардії України
(Україна)

БЕЗПЕКОВА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ПРІОРИТЕТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна війна змінила зміст місцевого розвитку в Україні. Для територіальної громади економічне зростання, якість послуг та інфраструктурне оновлення сьогодні безпосередньо пов'язані зі здатністю зберігати керованість під час криз, підтримувати життєво необхідні функції та відновлювати їх після порушень. Через це безпекова стійкість переходить із вузької сфери реагування на надзвичайні ситуації до кола постійних завдань публічного управління. Вона впливає на бюджетне планування, організацію адміністративних і соціальних послуг, управління комунальною інфраструктурою та визначення пріоритетів відновлення.

Нормативні засади такого підходу вже сформовані на державному рівні. Концепція забезпечення національної системи стійкості пов'язує стійкість зі здатністю своєчасно ідентифікувати загрози, виявляти вразливості, оцінювати ризики, ефективно реагувати та швидко відновлюватися після кризових ситуацій [1]. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки поєднує відновлення територій із підвищенням рівня безпеки, розвитком багаторівневого врядування та довгостроковою стійкістю регіонів і територіальних громад [2]. Отже, безпековий вимір має бути включений до стратегічного планування розвитку громади, а не існувати окремо від нього.

На місцевому рівні стійкість доцільно розуміти як спроможність системи управління продовжувати виконання ключових функцій за умов тривалого зовнішнього тиску. Важливими є не тільки матеріальні резерви та стан інфраструктури, а й чіткий розподіл відповідальності, достовірна інформація, взаємодія між органами влади, комунальними установами, громадськими організаціями та бізнесом. OECD у дослідженні публічного управління в Україні пов'язує інституційну стійкість зі збереженням безперервності основних функцій, наданням базових послуг і здатністю системи адаптуватися до воєнних обмежень [3]. Саме тому безпекова стійкість громади повинна оцінюватися не кількістю планів, а фактичною здатністю підтримувати життєво важливі послуги.

У межах цього дослідження пропонується розглядати безпекову стійкість територіальної громади як функціональний контур публічного управління. Він поєднує оцінювання ризиків і вразливостей, забезпечення безперервності критичних місцевих функцій, міжвідомчу та міжсекторальну координацію, ресурсне забезпечення реагування, а після стабілізації ситуації - відновлення з аналізом отриманого досвіду. Такий підхід не створює паралельної системи

управління, а вбудовує стійкість у звичайні управлінські процедури. Для громади важливо оцінювати не абстрактний перелік загроз, а їх можливий вплив на водопостачання, енергозабезпечення, медичну допомогу, соціальні та адміністративні послуги, транспортну доступність і комунікацію з населенням. Після цього визначаються допустимий рівень порушення функції, спосіб її тимчасового заміщення та ресурси, необхідні для відновлення.

Окремою умовою є безперервність управління. Громада може втратити частину приміщень, персоналу або технічних можливостей, але повинна зберігати мінімально необхідний рівень виконання своїх повноважень. Для цього потрібні резервні процедури, взаємозамінність працівників, дублювання окремих інформаційних каналів, можливість дистанційного виконання частини функцій і завчасно визначені варіанти співпраці з сусідніми громадами. Закон України «Про засади державної регіональної політики» передбачає спеціальні інструменти планування відновлення регіонів і територіальних громад [4]. Це створює правову основу для того, щоб поточні заходи стійкості були пов’язані з майбутніми рішеннями щодо відновлення та розвитку, а не завершувалися після припинення безпосередньої загрози.

Не менш важливою є координація. У кризовій ситуації громада взаємодіє з органами державної влади, військовими адміністраціями, системою цивільного захисту, підприємствами критичної інфраструктури, медичними й соціальними установами, громадськими організаціями та міжнародними партнерами. За відсутності узгоджених даних і розподілу відповідальності одна потреба може дублюватися, тоді як інша залишається без ресурсу. OECD у 2026 році звертає увагу на фрагментацію, координаційні розриви та обмеження кадрової спроможності в архітектурі відновлення України [5]. Тому на місцевому рівні потрібне не збільшення кількості координаційних структур, а встановлення зрозумілих процедур обміну інформацією, пріоритезації потреб і прийняття рішень.

У повоєнний період безпекова стійкість має стати одним із критеріїв якості відбудови. Відновлення об’єкта до довоєнного стану не завжди означає відновлення його здатності працювати під час нової кризи. Інфраструктурні проєкти доцільно оцінювати не лише за вартістю та строком реалізації, а й за внеском у безперервність послуг, резервування основних функцій і зменшення майбутніх ризиків. Такий підхід відповідає логіці державної регіональної політики, орієнтованої на відновлення за принципом «краще, ніж було» та підвищення безпеки територій [2]. Одночасно важливо зберігати довіру населення через доступне пояснення пріоритетів, прозорість використання ресурсів там, де це не створює безпекового ризику, та залучення мешканців до визначення напрямів відновлення [3].

Практичне впровадження такого підходу потребує врахування різної спроможності громад. Великі міські громади мають ширший кадровий і фінансовий ресурс, тоді як невеликі громади часто не можуть утримувати окремих фахівців для кожного напряму кризового планування. Тому частину функцій доцільно реалізовувати через міжмуніципальне співробітництво, спільні резервні рішення та методичну підтримку з регіонального рівня. При цьому

система оцінювання повинна бути простою і придатною для регулярного використання. До базових показників можна віднести час відновлення ключової послуги, наявність альтернативного способу її надання, частку критичних функцій із визначеним резервним виконавцем, готовність каналів оповіщення та здатність оперативно залучити зовнішній ресурс. Важливо, щоб результати такого оцінювання впливали на бюджетні й інвестиційні пріоритети. Тоді дані про вразливості стають не звітною інформацією, а підставою для конкретних управлінських рішень та вибору проєктів відновлення. Доцільно також передбачати періодичний перегляд таких показників після суттєвих змін у складі населення, стані інфраструктури або ресурсних можливостях громади. Це дає змогу своєчасно виявляти нові слабкі місця і не переносити до планів відновлення рішення, які вже не відповідають фактичним умовам.

Отже, безпекова стійкість територіальних громад має розглядатися як базовий пріоритет сучасного публічного управління. Запропонований функціональний контур дає змогу поєднати оцінювання ризиків, безперервність функцій, координацію, ресурсне забезпечення і відновлення в одному управлінському циклі. Його результативність доцільно визначати за фактичною спроможністю громади: часом відновлення ключової послуги, наявністю альтернативних способів виконання критичних функцій, резервних каналів управління, здатністю залучати зовнішні ресурси та швидкістю коригування рішень після кризової події. Це дозволяє перейти від формального контролю готовності до оцінювання реальної стійкості та поєднати безпекові потреби з цілями сталого розвитку і повоєнного відновлення.

Перелік використаних джерел

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 № 479/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021 (дата звернення: 11.09.2026).

2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695, зі змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF (дата звернення: 11.09.2026).

3. OECD. Public Governance Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2026. 257 p. DOI: https://doi.org/10.1787/7810f059-en.

4. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII, зі змінами. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19 (дата звернення: 11.09.2026).

5. OECD. Consolidating Ukraine’s recovery architecture: Where it stands and next steps. OECD Global Relations Policy Papers. 2026. No. 2026/01. 76 p. DOI: https://doi.org/10.1787/e55159d1-en.

УДК 352:351.86

Капшук Ірина Олександрівна
Медична директорка з поліклінічної роботи
ТОВ «Медичний дім «ОДРЕКС»» (Україна)

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ГОТОВНІСТЮ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація системи охорони здоров'я поступово змінює вимоги не лише до технологічного оснащення закладів, а й до організації кадрового забезпечення їх діяльності. У Глобальній стратегії цифрового здоров'я 2020–2027 Всесвітньої організації охорони здоров'я наголошується, що реалізація потенціалу цифрового здоров'я потребує узгодження технологічних, організаційних, фінансових і людських ресурсів [2]. Це актуалізує питання готовності медичних працівників до використання електронної системи охорони здоров'я, медичних інформаційних систем, телемедичних сервісів, цифрових реєстрів, електронного документообігу, систем підтримки прийняття клінічних рішень та інших цифрових інструментів. В аналітичному документі ВООЗ «Competency Frameworks and Standards for Digital Health: A Landscape Analysis» цифрові компетентності розглядаються у професійному, освітньому та організаційному контекстах, а серед ключових напрямів виокремлюються робота з даними, інформатикою, цифровою комунікацією, технічними інструментами та цифровим професіоналізмом [3]. Це свідчить про поступове розширення розуміння кадрової складової цифровізації - від володіння окремими технологіями до здатності фахівців ефективно діяти в комплексному цифровому середовищі.

Отже, цифрову готовність персоналу доцільно розглядати не як сукупність окремих технічних навичок, а як комплексну характеристику кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я. Вона відображає спроможність працівників не лише використовувати цифрові інструменти, а й інтегрувати їх у професійну діяльність, адаптуватися до технологічних змін та забезпечувати результативність цифрової трансформації закладу. У цьому контексті доцільно розмежовувати поняття цифрової компетентності працівника та цифрової готовності кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я. Якщо *цифрова компетентність* характеризує знання, уміння, навички, установки та здатність окремої особи використовувати цифрові технології, то *цифрова готовність* має ширший організаційно-управлінський зміст. Вона відображає спроможність кадрової системи закладу забезпечувати стабільне, безпечне й результативне використання цифрових інструментів, адаптуватися до їх оновлення та підтримувати цифрові зміни у процесах надання медичної допомоги.

Актуальність такого підходу посилюється масштабами цифровізації української системи охорони здоров'я. За даними Електронної системи охорони здоров'я у публікації «Цифрова трансформація охорони здоров'я: підсумки 2025 року», наприкінці 2025 р. український eHealth об'єднував понад 49 тис. медичних

і аптечних закладів та 475 тис. медичних і фармацевтичних працівників, а кількість медичних записів в електронних картках пацієнтів перевищила 5 млрд [1]. Такі масштаби функціонування цифрової інфраструктури об'єктивно підвищують залежність результативності її використання від кадрової спроможності системи.

Таким чином, кадрове забезпечення цифрової трансформації вже не може обмежуватися проведенням окремих навчальних заходів або опануванням персоналом конкретного програмного продукту. Воно потребує переходу від фрагментарного розвитку цифрових навичок до системного управління цифровою готовністю персоналу, що інтегровано у кадрову політику та механізми організаційного розвитку закладу охорони здоров'я. У міжнародному вимірі необхідність такого підходу підтверджується положеннями Глобальної стратегії цифрового здоров'я 2020–2027 ВООЗ, у якій людські та організаційні ресурси розглядаються поряд із технологічною та фінансовою складовими цифрової трансформації [2]. Це означає, що цифровізація системи охорони здоров'я потребує не лише розширення цифрової інфраструктури, а й створення кадрових та організаційних передумов її ефективного використання.

Такий підхід методологічно конкретизовано у документі ВООЗ *«Competency Frameworks and Standards for Digital Health: A Landscape Analysis»* [3], у якому систематизовано наявні рамки цифрових компетентностей та проаналізовано особливості їх формування і застосування у професійному, освітньому й організаційному контекстах охорони здоров'я. Окрему увагу приділено питанням контекстуалізації та адаптації рамок цифрових компетентностей до умов їх практичного застосування. Відтак ефективність розвитку цифрових компетентностей визначається не лише змістом установлених вимог до працівника, а й ступенем їх відповідності професійним функціям, організаційному середовищу та завданням цифрової трансформації конкретного закладу охорони здоров'я.

На цій основі цифрову готовність кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я пропонується визначати як інтегральну характеристику спроможності персоналу, управлінської системи та організаційного середовища забезпечувати ефективне, безпечне, етичне й адаптивне використання цифрових технологій у процесах надання медичної допомоги, управління та професійної комунікації. На відміну від оцінювання індивідуальних цифрових навичок, запропоноване трактування передбачає комплексне врахування кількох взаємопов'язаних складових цифрової готовності кадрового потенціалу.

Першою складовою є *компетентнісна готовність*, яка характеризує рівень цифрових знань, умінь і практичних навичок працівників. Вона охоплює загальну цифрову грамотність, роботу з електронними медичними даними, використання медичних інформаційних систем, цифрову комунікацію, дотримання вимог інформаційної безпеки, застосування цифрових сервісів та здатність критично оцінювати інформацію, отриману за допомогою цифрових технологій. Методичним підґрунтям для формування відповідних компетентностей в Україні є Рамка цифрової компетентності працівника охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я України визначає її як інструмент, призначений для підтримки

цифрової трансформації, оновлення кваліфікаційних вимог, формування освітніх програм, підвищення кваліфікації, а також оцінювання та самооцінювання цифрових компетентностей працівників [4].

Водночас практичне значення такого оцінювання для закладу охорони здоров'я виникає тоді, коли індивідуальні результати використовуються не лише для характеристики окремого працівника, а й для виявлення системних кадрових потреб. Для цілей кадрового управління результати індивідуального оцінювання доцільно трансформувати у дані про загальний стан кадрового потенціалу закладу, що дасть змогу визначати найбільш суттєві компетентнісні дефіцити та формувати адресні програми професійного розвитку. Разом із тим наявність відповідних цифрових компетентностей персоналу сама по собі не забезпечує їх результативного застосування, оскільки реалізація кадрового потенціалу залежить від організаційних умов, у яких здійснюється професійна діяльність. Саме це зумовлює необхідність виокремлення наступної складової цифрової готовності.

Другою складовою є *організаційна готовність*, яка відображає спроможність закладу створити умови для ефективного використання наявних цифрових компетентностей. Працівник може володіти високим рівнем цифрової грамотності, однак за відсутності належно організованих процесів, технічної підтримки, внутрішніх регламентів, доступу до необхідної інформації або чіткого розподілу відповідальності його компетентність не забезпечуватиме очікуваного результату. Тому цифрова готовність має передбачати стандартизацію цифрових процедур, визначення відповідальних осіб, організацію внутрішньої підтримки користувачів та управління змінами. Водночас належно сформоване організаційне середовище не може залишатися ефективним без постійного оновлення знань і навичок персоналу відповідно до динаміки цифрових технологій. Це формує потребу в окремому освітньо-адаптаційному компоненті цифрової готовності.

Третьою складовою є освітньо-адаптаційна готовність. Цифрові компетентності не можуть розглядатися як незмінний набір умінь, сформований одноразово. Оновлення функціональності електронної системи охорони здоров'я та медичних інформаційних систем, розвиток телемедицини, штучного інтелекту й технологій оброблення даних зумовлюють необхідність постійного професійного розвитку персоналу. Відповідно, цифрова готовність характеризується не лише фактичним рівнем компетентностей, а й здатністю закладу своєчасно виявляти нові освітні потреби та забезпечувати їх задоволення. Освітню підготовку при цьому доцільно диференціювати залежно від професійних функцій. Однаковий зміст цифрового навчання для лікаря, медичної сестри, працівника реєстратури, адміністратора, фахівця кадрової служби та керівника закладу не враховує специфіки їх професійних завдань. Тому доцільним є поєднання базового рівня цифрової підготовки для всіх категорій персоналу зі спеціалізованими компетентнісними модулями.

Четверта складова - управлінсько-лідерська готовність. Керівники закладів і структурних підрозділів мають виконувати не лише адміністративну функцію, а й забезпечувати організаційний супровід цифрових змін. Цифрове лідерство передбачає розуміння можливостей і ризиків цифрових технологій, здатність організовувати їх упровадження, забезпечувати навчання персоналу, зменшувати

опір змінам, підтримувати міжпрофесійну взаємодію та формувати культуру відповідального використання даних.

П'ятою складовою є безпеково-етична готовність. Зростання обсягів електронних медичних даних та використання цифрових платформ підвищують значення кібергігієни, захисту персональної інформації та цифрової відповідальності працівників. Помилки під час роботи з цифровими системами можуть впливати не лише на функціонування інформаційної інфраструктури, а й на конфіденційність даних, безперервність медичної допомоги та безпеку пацієнта. Тому дотримання вимог інформаційної безпеки доцільно інтегрувати у професійні стандарти поведінки персоналу. Особливої актуальності безпеково-етична складова набуває у контексті формування Європейського простору даних охорони здоров'я - European Health Data Space (EHDS). Відповідно до положень EHDS, європейська модель передбачає створення спільної рамки для обміну та використання електронних медичних даних, посилення контролю громадян над власними даними, забезпечення їх первинного використання при наданні медичної допомоги та вторинного використання для досліджень, інновацій і формування політики [5]. Для системи охорони здоров'я України наближення до зазначених принципів означає необхідність підготовки персоналу до підвищених вимог щодо якості даних, інтероперабельності, конфіденційності та відповідального використання медичної інформації.

Таким чином, цифрову готовності кадрового потенціалу закладу охорони здоров'я доцільно розглядати як комплексну управлінську характеристику, що виходить за межі індивідуальної цифрової компетентності працівника та охоплює компетентнісну, організаційну, освітньо-адаптаційну, управлінсько-лідерську й безпеково-етичну складові. Такий підхід дає змогу перейти від фрагментарного розвитку окремих цифрових навичок до системного управління кадровою спроможністю закладу в умовах цифрової трансформації.

Перелік використаних джерел

1. Цифрова трансформація охорони здоров'я: підсумки 2025 року. Електронна система охорони здоров'я. 30.12.2025. URL: https://ehealth.gov.ua/2025/12/30/tsyfrova-transformatsiya-ohorony-zdorov-ya-pidsumky-2025-roku/ (дата звернення: 16.09.2026).

2. World Health Organization. Global Strategy on Digital Health 2020–2027. Geneva : World Health Organization, 2025. 60 p. ISBN 978-92-4-011687-0.

3. World Health Organization. Competency Frameworks and Standards for Digital Health: A Landscape Analysis. Geneva : World Health Organization, 2026. 41 p. ISBN 978-92-4-011976-5.

4. Міністерство охорони здоров'я України. Рамка цифрової компетентності працівника охорони здоров'я. 11.04.2024. URL: https://moz.gov.ua/uk/ramka-cifrovih-kompetentnostej-pracivnika-ohoroni-zdorov-ya (дата звернення: 16.09.2026).

5. European Commission. Regulation (EU) 2025/327 on the European Health Data Space and amending Directive 2011/24/EU and Regulation (EU) 2024/2847. 05.03.2025.

УДК 38.025.15

Книгиницький Володимир
головний державний інспектор
відділу трансфертного ціноутворення
Головного управління ДПС в Івано-Франківській області

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізація та цифровізація докорінно змінюють податкові ландшафти, провокуючи жорстку конкуренцію між державами. Великі транснаціональні компанії, користуючись недоліками в законодавстві, зменшують податкові зобов'язання. Це суттєво вдаряє по бюджетах країн із обмеженими ресурсами, ускладнюючи фінансування соціальних програм і загострюючи економічну нерівність. Швидке зростання офшорних схем та онлайн-бізнесу додатково ускладнює забезпечення податкової справедливості. Це створює потребу в перегляді чинних міжнародних податкових стандартів. Для держав, які прагнуть фінансової стабільності, модернізація податкової системи перетворюється зі звичайного технічного завдання на стратегічний пріоритет.

На сучасному етапі розвитку України механізми державного управління у сфері міжнародного оподаткування в умовах глобалізації набувають особливої актуальності, оскільки поглиблення міжнародної економічної інтеграції, зростання транскордонних фінансових операцій і діяльності транснаціональних корпорацій потребують ефективного державного регулювання. Актуальність теми зумовлена такими причинами:

- економічна стабільність. Міжнародне оподаткування безпосередньо впливає на надходження до бюджету, інвестиційний клімат та конкурентоспроможність національної економіки. Ефективні механізми державного управління сприяють запобіганню розмиванню податкової бази та виведенню прибутків за кордон.

-бюджетна політика. Податкові надходження від міжнародної економічної діяльності є важливим джерелом фінансування державних видатків. Удосконалення адміністрування трансфертного ціноутворення, контрольованих іноземних компаній та міжнародного обміну податковою інформацією забезпечує стабільність доходів бюджету.

-соціальна справедливість. Дієва система міжнародного оподаткування створює рівні умови для національного та міжнародного бізнесу, мінімізує можливості агресивного податкового планування та сприяє справедливому розподілу податкового навантаження між платниками.

Для України, що перебуває на шляху відновлення, участь у цих глобальних процесах є не лише необхідністю, а й шансом закласти міцний фундамент фінансової стабільності. Успішна інтеграція вимагає цілеспрямованих зусиль у трьох ключових сферах: зміцнення інституційної спроможності податкових органів, розбудова сучасної цифрової інфраструктури та відновлення довіри платників через послідовну і передбачувану податкову політику [1].

В останні роки відбулися суттєві зміни у міжнародному та національних законодавствах країн ОЕСР щодо офшорних юрисдикцій у зв'язку зі сповільненням посткризового зростання і підвищеною увагою до них з боку урядів країн G20. Концепція розвитку офшорного бізнесу базується на покраїнних відмінностях територіального і резидентського підходів до оподатковування, які надають їм реальні вигоди. Неконтрольована міграція капіталу в офшорних зонах негативно позначається на стані світової фінансової системи, а наслідки застосування офшорних схем стали дійсно глобальними. Оскільки зменшення податкових надходжень і оподатковуваної бази за рахунок міграції капіталів у офшорні юрисдикції загрожує країнам утратою податкового суверенітету, термін «деофшоризація» застосовується винятково до національної економіки в контексті зменшення залежності національної економіки країни від впливу офшорного бізнесу. Йдеться про встановлення більш жорстких національних систем і правил регулювання діяльності офшорних суб'єктів шляхом зменшення податкових пільг, звуження каналів транскордонної міграції податкових доходів і витоку капіталів, обов'язкового розкриття інформації про основних бенефіціарів офшорних компаній. Цей процес ґрунтується на трьох ключових аргументах: низькі податки у офшорах «підривають» податкову базу країн, резиденти яких користуються цими послугами; можливість здійснення анонімних операцій створює передумови для відмивання в офшорах нелегальних доходів і фінансування тероризму; слабке регулювання фінансових угод підвищує ризик неконтрольованих потоків «гарячих грошей», що дестабілізують глобальну фінансову систему [2].

Однак певні питання теоретико-методологічного характеру, зокрема щодо особливостей здійснення податкової політики в умовах глобалізаційних перетворень, залишилися досі невирішеними, що обумовлює актуальність обраної наукової проблематики [3]. Глобалізація та цифровізація суттєво трансформують міжнародне оподаткування, створюючи нові виклики для державного управління, пов'язані з розмиванням податкової бази, офшоризацією та транскордонним переміщенням капіталу. Для України вдосконалення механізмів державного управління у сфері міжнародного оподаткування є важливою умовою забезпечення бюджетної стабільності, податкової справедливості, ефективного адміністрування трансфертного ціноутворення та інтеграції до міжнародних стандартів ОЕСР і ЄС.

Перелік використаних джерел

1. Познаховський В. А., Гнатюк А. А. Міжнародне оподаткування в умовах глобалізації: сучасні тенденції та виклики. Нау-кові- записки-- Національного університету --«Ост-розька- академія».- Серія- «Економіка»:- -науковий -журнал. Острог : Вид-во НаУОА, червень 2025. No 37(65). С. 4–8.

2. Мудрак Н. О. Національні механізми боротьби з ухиленням від оподаткування через офшорні юрисдикції в країнах ОЕСР. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 25, частина 2 • 2019. С.5-11.

3. Коровій В. В. Податкова політика країни в умовах глобалізації економіки. Фінанси та банківська справа. Проблеми економіки № 4 (42), 2019. С.179-185.

УДК 352:353:342.25

Ковбасюк Дмитро Ігорович
аспірант Навчально-наукового інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
(Україна)

«ОДНА ФУНКЦІЯ - ОДНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ»: НЕДОПУСТИМІСТЬ ДУБЛЮВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ МІЖ РІВНЯМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Відповідно до ч. 2 ст. 19 Конституції України [1], органи місцевого самоврядування (ОМС) та їх посадові особи зобов’язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України. Практична реалізація цього імперативу вимагає чіткої ідентифікації суб’єкта кожного повноваження, його предмета, територіальних меж, процедур здійснення й відповідальності за кінцевий результат.

Міжнародно-правовим підґрунтям недопустимості дублювання функцій є ч. 4 ст. 4 Європейської хартії місцевого самоврядування [2], згідно з якою повноваження ОМС мають бути повними та виключними. Вони не можуть скасовуватися чи обмежуватися іншими центральними або регіональними органами, крім випадків, прямо передбачених законом. Повнота повноваження передбачає наявність у відповідного органу достатнього комплексу правових, організаційних і фінансових засобів для розв'язання віднесеного до його компетенції питання. Виключність означає, що жоден інший орган не має права ухвалювати тотожні рішення, здійснювати аналогічні управлінські дії чи втручатися в реалізацію цього повноваження без законної підстави.

Дублювання повноважень обласної ради (ОР) та сільських, селищних, міських рад (ССМР) є одночасним наділенням цих органів тотожними або змістовно однорідними функціями щодо одного предмета управління, тієї самої території та однакового кола суспільних відносин без чіткого визначення меж їхньої участі, послідовності дій і відповідальності. За таких умов обидва рівні ОМС можуть претендувати на прийняття одного й того самого рішення або, навпаки, ухилятися від дій, посилаючись на компетенцію іншої ради (негативна компетенційна безвідповідальність).

Заборона дублювання не означає повного усунення обласних рад та ССМР від регулювання спільних сфер (освіта, охорона здоров'я, екологія, транспорт, соціальний захист). Проте в межах кожної галузі їхні повноваження мають чітко розмежовуватися за територіальним масштабом, предметом управління, функціональним призначенням, джерелами фінансування.

Недопустимість дублювання повноважень означає, що кожен рівень публічного управління повинен мати чітко визначене коло завдань і відповідальності, без паралельного виконання однакових функцій різними органами. Такий підхід є важливою умовою ефективного місцевого самоврядування, оскільки дає змогу уникнути ситуації, коли кілька органів

одночасно відповідають за одне й те саме питання. Наприклад, якщо за організацію певної послуги на місцях відповідає територіальна громада (ТГ), недоцільно, щоб аналогічні функції одночасно здійснювали районний чи обласний рівень без чіткого розмежування їхньої ролі. Дублювання повноважень може призводити до низки негативних наслідків - розмивання відповідальності, оскільки незрозуміло, хто відповідає за помилку або неналежний результат; бюрократизації, так як громадяни змушені звертатися до декількох органів із одним питанням; неефективного використання ресурсів, бо різні органи можуть витрачати кошти й людські ресурси на виконання однакової роботи; конфліктів між органами влади, адже виникає конкуренція за повноваження, ресурси та вплив; уповільнення прийняття рішень, бо кожен орган очікує дій від іншого; зниження довіри громадян у результаті того, що люди не розуміють, до кого саме потрібно звертатися.

Важливо розрізняти «дублювання» і «взаємодію». Дублювання проявляється тоді, коли кілька органів виконують одну й ту саму функцію без чіткого розподілу відповідальності. Взаємодія - коли різні органи виконують різні, але взаємопов'язані функції для досягнення спільного результату.

Недопустимість дублювання повноважень означає, що кожен повинен знати, що саме він робить, за що відповідає і в яких випадках повинен взаємодіяти з іншим рівнем. Саме така організація сприяє прозорості управління, економії ресурсів та підвищенню відповідальності органів місцевого самоврядування перед громадянами.

Як зазначає М. Баймуратов, хоча в законодавстві України він безпосередньо не сформульований як самостійний принцип місцевого самоврядування, його зміст випливає з конституційних засад законності, організаційної самостійності органів місцевого самоврядування та правової визначеності їхньої компетенції [3, с. 148]. Відповідно до ч. 2 ст. 19 Конституції України ОМС та їх посадові особи зобов’язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, передбачені Конституцією і законами України. Реалізація цієї вимоги передбачає достатньо чітке визначення суб’єкта кожного повноваження, його предмета, територіальних меж, процедур здійснення та відповідальності за отримані результати.

Міжнародно-правовою основою недопустимості дублювання є положення ч. 4 ст. 4 Хартії, згідно з яким повноваження ОМС, як правило, мають бути повними і виключними та не можуть скасовуватися чи обмежуватися іншим центральним або регіональним органам, крім передбачених законом випадків. Повнота повноваження означає наявність у відповідного органу достатнього комплексу правових, організаційних і фінансових засобів для вирішення віднесеного до його компетенції питання. Виключність, у свою чергу, передбачає, що інший орган не повинен приймати тотожні рішення, здійснювати аналогічні управлінські дії або втручатися у реалізацію цього повноваження без прямо визначеної законом підстави.

Дублювання повноважень ОР та ССМР є одночасним наділенням цих органів тотожними або змістовно однорідними повноваженнями щодо одного предмета управління, тієї самої території та однакового кола суспільних відносин без чіткого визначення меж їх участі, послідовності дій і відповідальності за

кінцевий результат. За таких умов обидва рівні місцевого самоврядування можуть претендувати на прийняття одного й того самого управлінського рішення або, навпаки, ухилятися від його прийняття, посилаючись на компетенцію іншого органу.

Водночас недопустимість дублювання не означає повного усунення ОР та ССМР від участі в регулюванні одних і тих самих сфер суспільних відносин. Економічний розвиток, охорона навколишнього природного середовища, освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура, транспортна інфраструктура та цивільний захист об'єктивно потребують діяльності ОМС різних рівнів. Проте в межах кожної такої сфери їхні повноваження мають розмежовуватися за територіальним масштабом, предметом управління, функціональним призначенням і джерелами фінансування.

Так, затвердження ССМР програми соціально-економічного розвитку відповідної ТГ та затвердження ОР програми соціально-економічного розвитку області не є дублюванням, оскільки ці рішення мають різний територіальний масштаб, коло адресатів і предмет регулювання. Аналогічно управління майном, що належить окремій ТГ, відрізняється від управління об'єктами спільної власності територіальних громад сіл, селищ і міст області, що перебуває в управлінні обласної ради. У першому випадку рада забезпечує задоволення локального публічного інтересу, а в другому - реалізацію інтересу, спільного для декількох або сукупності ТГ.

Отже, одночасна діяльність ОР та ССМР в одній галузі має розглядатися не як дублювання, якщо кожен орган виконує самостійну функцію. ОР може визначати регіональні пріоритети, затверджувати обласні програми, забезпечувати фінансування заходів регіонального значення, управляти об'єктами СВТГ та координувати реалізацію спільних проєктів. ССМР, зі свого боку, конкретизують відповідні напрями у місцевих програмах, організовують надання послуг жителям ТГ, управляють комунальною власністю та забезпечують виконання заходів місцевого значення. Такий розподіл відображає не дублювання, а функціональну взаємодоповнюваність повноважень.

На практиці ризик дублювання виникає внаслідок використання в законодавстві щодо різних рівнів місцевого самоврядування однакових або недостатньо конкретних формулювань, зокрема: «забезпечує реалізацію державної політики», «бере участь», «сприяє», «координує», «здійснює заходи» або «вирішує питання». Якщо закон не визначає конкретного об'єкта такого повноваження, територіальних меж його здійснення, характеру управлінської дії та очікуваного результату, формально різні компетенційні норми можуть фактично охоплювати однакові відносини. Унаслідок цього виникає конкуренція компетенцій або її негативна форма - компетенційна безвідповідальність, коли жоден орган не визнає себе зобов'язаним забезпечити кінцевий результат.

Дублювання повноважень може спричиняти прийняття суперечливих рішень, паралельне фінансування однакових заходів, утворення організаційних структур з аналогічними функціями, зростання адміністративних витрат і розмивання політичної та юридичної відповідальності. Для ТГ це також створює невизначеність щодо того, до якого ОМС необхідно звертатися для вирішення

конкретного питання. Тому недопустимість дублювання є не лише вимогою раціональної організації публічної влади, а й умовою доступності та передбачуваності місцевого самоврядування для населення.

Разом із тим, не слід ототожнювати дублювання з переданням повноважень, співфінансуванням або спільною реалізацією програм. Як зазначалось, Закон допускає передання ССМР окремих повноважень ОР. У такому разі має відбуватися не паралельне здійснення одного повноваження двома рівнями, а належно оформлений перерозподіл функцій із визначенням суб'єкта прийняття рішення, виконавця, джерел фінансування, форм контролю та відповідальності.

Перелік використаних джерел

1. Конституція України. Верховна Рада України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/254к/96-вр

2. Європейська хартія місцевого самоврядування. Міжнародний документ від 15.10.1985. База даних «Законодавство України». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036

3. Баймуратов М. М. Феномен «розмежування повноважень» як основоположний інструментальний метод формування компетенції органів місцевого самоврядування в умовах муніципальної реформи в Україні. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія : Право*. 2017. Вип. 13. С. 132-153.

УДК 352:353:342.25

Козимир Андрій Олександрович
аспірант Національного університету
«Київський Авіаційний інститут»
(Україна)

ЗАСТОСУВАННЯ КЛАСТЕРНОГО ПІДХОДУ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНУ

Сучасний розвиток регіонів відбувається в умовах посилення міжрегіональної та міжнародної конкуренції за інвестиційні ресурси, людський капітал, технології, ринки збуту та інноваційний потенціал. Для України зазначені процеси ускладнюються наслідками повномасштабної війни, руйнуванням виробничої та транспортної інфраструктури, міграційними процесами, диспропорціями регіонального розвитку та необхідністю забезпечення стійкості територіальних соціально-економічних систем. За таких умов актуалізується пошук нових інструментів формування конкурентних переваг регіонів, серед яких важливе місце посідає кластерний підхід.

Кластерний підхід ґрунтується на формуванні територіально локалізованих мереж взаємодії між підприємствами, органами публічної влади, закладами освіти і науки, фінансовими установами, інноваційними структурами та іншими учасниками регіональної економіки. На відміну від традиційного галузевого підходу, кластерна модель орієнтується не лише на підтримку окремих підприємств або секторів, а на розвиток системи взаємопов'язаних суб'єктів, здатних створювати синергетичний ефект та формувати додану вартість на регіональному рівні. Конкурентоспроможність регіону доцільно розглядати як комплексну характеристику його здатності забезпечувати сприятливі умови для економічної діяльності, залучення інвестицій, розвитку підприємництва, інновацій, зайнятості та підвищення якості життя населення. Відповідно, кластерний підхід може розглядатися як механізм концентрації та ефективного використання наявних ресурсів регіону з метою перетворення його потенціалу на конкурентні переваги.

Застосування кластерного підходу передбачає насамперед ідентифікацію економічних спеціалізацій регіону, визначення перспективних видів діяльності та встановлення існуючих і потенційних зв'язків між підприємствами, постачальниками, споживачами, науково-дослідними установами та організаціями інфраструктурного забезпечення. Важливим є також оцінювання ресурсного, кадрового, інноваційного, інвестиційного та експортного потенціалу відповідних територій. У цьому контексті доцільно запропонувати механізм застосування кластерного підходу до забезпечення конкурентоспроможності регіону, який включає такі взаємопов'язані етапи:

1. Діагностика конкурентного потенціалу регіону – визначення ресурсних, виробничих, кадрових, інноваційних, інфраструктурних та інвестиційних можливостей.

2. Ідентифікація перспективних кластерів – визначення видів економічної діяльності, які мають потенціал для територіальної концентрації підприємств і формування ланцюгів створення вартості.

3. Формування кластерної екосистеми – встановлення горизонтальних і вертикальних зв'язків між підприємствами, органами влади, науковими та освітніми установами, фінансовими організаціями й інституціями розвитку.

4. Інституційне забезпечення кластеризації – створення організаційних умов для координації діяльності учасників кластера, реалізації спільних проєктів та залучення інвестицій.

5. Інноваційно-технологічний розвиток – стимулювання спільних досліджень, трансферу технологій, цифровізації виробничих процесів, розвитку стартапів та впровадження інновацій.

6. Формування регіональних ланцюгів доданої вартості – поглиблення кооперації між учасниками кластера та збільшення частки продукції і послуг із високою доданою вартістю.

7. Вихід на міжрегіональні та міжнародні ринки – розвиток експортного потенціалу, міжнародної кооперації та інтеграції регіональних підприємств у глобальні ланцюги створення вартості.

8. Моніторинг результативності кластерної політики – оцінювання економічних, соціальних, інноваційних та інвестиційних результатів функціонування кластерів.

Особливого значення кластерний підхід набуває для післявоєнного відновлення України. Його застосування може забезпечити поєднання завдань відбудови територій із довгостроковою трансформацією регіональної економіки. Замість простого відновлення втрачених виробничих потужностей доцільно орієнтуватися на створення нових виробничо-технологічних систем, інтегрованих у сучасні національні та міжнародні ланцюги доданої вартості. Перспективними для українських регіонів можуть бути кластери у сферах машинобудування, оборонно-промислового виробництва, агропромислового комплексу, ІТ та цифрових технологій, енергетики, машинобудування, логістики, будівельних матеріалів, переробної промисловості, біотехнологій та креативних індустрій. При цьому конкретна кластерна спеціалізація має визначатися не адміністративним рішенням, а результатами аналізу конкурентного потенціалу конкретної території.

Важливою передумовою ефективної кластеризації є формування належного інституційного середовища. Органи державної влади та місцевого самоврядування мають виконувати передусім функцію стратегічної координації, створення сприятливого регуляторного середовища, розвитку інфраструктури, підтримки інноваційної діяльності та залучення інвестицій. Водночас безпосередня господарська діяльність має залишатися сферою відповідальності суб'єктів підприємництва. Доцільно сформувати систему показників оцінювання результативності кластерного підходу, яка охоплюватиме: кількість учасників кластеру; обсяги залучених інвестицій; темпи створення нових підприємств і робочих місць; рівень інноваційної активності; обсяги виробництва та експорту; частку продукції з високою доданою вартістю; рівень кооперації між підприємствами та науковими установами; обсяг податкових надходжень; рівень

інтеграції підприємств регіону в національні та міжнародні ланцюги створення вартості. Водночас кластеризація не повинна зводитися до формального об'єднання підприємств. Реальний економічний ефект виникає за наявності стійких горизонтальних і вертикальних зв'язків, спільних інтересів учасників, довіри, доступу до інформації, технологій, фінансування та кадрових ресурсів. Тому одним із ключових завдань регіональної політики має бути створення умов для розвитку мережевої взаємодії та партнерства. Таким чином, кластерний підхід до забезпечення конкурентоспроможності регіону доцільно розглядати як системний механізм трансформації територіального потенціалу в стійкі конкурентні переваги. Його результативність визначається не кількістю створених кластерних структур, а здатністю відповідної екосистеми забезпечувати інноваційний розвиток, зростання продуктивності праці, формування нових ланцюгів доданої вартості, залучення інвестицій та інтеграцію регіональної економіки у національний і міжнародний економічний простір.

Для України перспективною є модель «регіон — кластер — інноваційна екосистема — конкурентоспроможність», у межах якої органи публічної влади забезпечують інституційні умови, бізнес формує виробничу основу, заклади освіти і науки забезпечують кадровий та інноваційний потенціал, а інфраструктурні й фінансові інституції створюють умови для масштабування кластерних проєктів. Такий підхід може стати одним із інструментів модернізації регіональної економіки, підвищення її стійкості та забезпечення довгострокового соціально-економічного розвитку територій. Застосування кластерного підходу створює передумови для переходу від фрагментарної підтримки окремих суб'єктів господарювання до комплексного розвитку регіональних економічних екосистем. Кластеризація сприяє концентрації ресурсів, розвитку коопераційних зв'язків, активізації інноваційної діяльності, підвищенню продуктивності та формуванню нових конкурентних переваг. Для України особливо важливим є використання кластерного підходу у процесах відновлення та структурної модернізації регіонів. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методики оцінювання кластерного потенціалу регіону та механізму його інтеграції до стратегій регіонального розвитку.

Перелік використаних джерел:

1. Porter M. E. Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. Vol. 76, No. 6. P. 77–90.

2. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990. 896 p.

3. Delgado M., Porter M. E., Stern S. Clusters, convergence, and economic performance. *Research Policy*. 2014. Vol. 43, No. 10. P. 1785–1799.

4. Федулова Л. І. Кластеризація економіки України: проблеми та перспективи. *Економічна теорія*. 2011. № 3. С. 18–30.

5. Амоша О. І., Солдак М. О. Кластери в економіці: сутність, види та перспективи розвитку. *Економіка промисловості*. 2018. № 2. С. 5–20.

6. Бойко А. В. Кластерний підхід до забезпечення конкурентоспроможності регіонів. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 45–50.

УДК 351:330.322:352

Косаревич Назар Богданович
к.е.н., доцент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА УПРАВЛІННЯ ПУБЛІЧНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасні умови розвитку територіальних громад України, зумовлені тривалою повномасштабною війною, значними потребами у відновленні та модернізації інфраструктури, демографічними змінами, обмеженістю бюджетних ресурсів та необхідністю адаптації системи публічного управління до європейських стандартів, актуалізують потребу в удосконаленні державної політики у сфері публічних інвестицій. За таких умов визначального значення набуває формування цілісної системи управління інвестиційними ресурсами, що поєднує їх залучення, планування, розподіл і використання відповідно до стратегічних пріоритетів держави, регіонів і територіальних громад.

Реформування системи управління публічними інвестиціями, закріплене відповідними змінами у бюджетному законодавстві, відображає перехід до нових підходів в організації інвестиційного процесу [1; 2]. Публічні інвестиції є важливим інструментом реалізації державної політики сталого територіального розвитку, забезпечуючи фінансування створення, відновлення та модернізації об’єктів. Визначення напрямів їх спрямування впливає на розвиток соціальної та комунальної інфраструктури, доступність публічних послуг, розвиток людського капіталу, активізацію економічної діяльності та зміцнення спроможності територіальних громад.

В умовах війни особливого значення набуває спрямування публічних інвестицій на вирішення нагальних потреб територіальних громад із одночасним урахуванням завдань їх довгострокового розвитку. У перспективі повоєнного відновлення важливим є поєднання відбудови пошкодженої інфраструктури з її модернізацією, підвищенням стійкості територій та формуванням передумов для сталого розвитку громад.

Результативність публічного інвестування визначається з урахуванням суспільних, економічних та управлінських результатів реалізації проєктів і їх довгострокового впливу на розвиток територій. Обсяги використаних коштів і кількість реалізованих проєктів характеризують масштаби інвестиційної діяльності, а її ефективність — досягнуті результати та суспільний ефект. Такий підхід відповідає сучасному розумінню стратегічного бюджетного управління територіальних громад як цілісного управлінського циклу, орієнтованого на узгодження цілей розвитку, бюджетних ресурсів та очікуваних результатів, а також на моніторинг ризиків і оцінювання результативності [3].

У цьому контексті реформування системи управління публічними інвестиціями в Україні спрямоване на запровадження середньострокового

інвестиційного планування, удосконалення підготовки, оцінювання та пріоритизації проєктів незалежно від джерел їх фінансування, а також цифровізацію відповідних управлінських процесів [2; 4].

Масштаби публічного інвестування підтверджують важливість системного підходу до управління відповідними ресурсами. У Державному бюджеті України на 2026 рік на публічні інвестиції передбачено 111,5 млрд грн, з яких 48,0 млрд грн — кошти загального фонду, а 63,5 млрд грн — спеціального фонду [5]. Водночас сформований за новими підходами Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій охоплює 195 проєктів і програм загальною кошторисною вартістю 12,6 трлн грн протягом усього періоду їх реалізації [6]. Це актуалізує необхідність переходу від фінансування окремих об'єктів до системного управління портфелем публічних інвестицій, їх пріоритизації та оцінювання результативності.

Дослідження практики впровадження реформи на рівні територіальних громад свідчать, що такий перехід супроводжується низкою інституційних проблем. Зокрема, І. Сторонянська та Х. Патицька звертають увагу на неповну узгодженість стратегічного, проєктного та бюджетного рівнів управління, відмінності у спроможності громад формувати інвестиційні портфелі та збереження об'єктно-орієнтованої логіки публічного інвестування [7]. Це вказує на те, що формального запровадження нових процедур недостатньо для зміни змісту державної інвестиційної політики.

З огляду на зазначене вважаємо, що сучасні зміни у сфері публічного інвестування свідчать про поступове переосмислення парадигми державної політики управління публічними інвестиціями, яка охоплює удосконалення процедур планування і фінансування та водночас змінює загальну логіку управління інвестиційним процесом (рис. 1).



Рисунок 1 – Трансформація державної політики управління публічними інвестиціями

Необхідність такого переходу підтверджується дослідженнями О. Струмецького, який розглядає вдосконалення системи управління публічними інвестиціями як один із засобів забезпечення економічного розвитку територіальних громад та акцентує на необхідності спрямування інвестиційних ресурсів на пріоритетні потреби місцевого розвитку [8]. Водночас О. Гришкевич наголошує на значенні інституційних і методичних засад управління публічними інвестиціями, оцінювання їх ефективності та спроможності відповідних інституцій забезпечувати належну підготовку, експертизу і моніторинг реалізації проєктів [9].

Інвестиційні рішення мають спрямовуватися на досягнення визначених стратегічних цілей та забезпечувати послідовність їх реалізації. Водночас недостатня узгодженість бюджетного й інвестиційного планування зумовлює фрагментарність публічних інвестицій, знижує передбачуваність їх фінансування та результативність реалізації стратегій розвитку держави, регіонів і територіальних громад [10]. Відповідно, їх синхронізація має розглядатися як одна з необхідних передумов підвищення ефективності державної політики у сфері публічного інвестування.

Розвиваючи зазначені підходи, державну політику управління публічними інвестиціями пропонується розглядати як цілісний управлінський цикл, у межах якого стратегічні цілі послідовно трансформуються у конкретні інвестиційні рішення (рис. 2).



Рисунок 2 – Управлінський цикл публічних інвестицій

Запропонований підхід передбачає продовження управлінського циклу після завершення фінансування та реалізації інвестиційного проєкту шляхом оцінювання досягнутих результатів і їх впливу на стійкість та довгостроковий розвиток територіальної громади. Отримані результати можуть слугувати основою для подальшого уточнення стратегічних та інвестиційних пріоритетів, забезпечуючи зворотний зв'язок у процесі формування і реалізації державної політики.

В умовах обмеженості бюджетних ресурсів важливого значення набуває пріоритизація публічних інвестицій, оскільки масштаб потреб територіальних громад часто перевищує можливості їх одночасного фінансування. За таких обставин державна політика має сприяти концентрації ресурсів на проєктах,

реалізація яких забезпечуватиме найбільш вагомий суспільний і довгостроковий ефект. При визначенні пріоритетності доцільно враховувати відповідність проєктів стратегічним цілям, їх суспільну значущість і нагальність, очікувані економічні та соціальні результати, готовність до реалізації, можливості подальшого утримання створених об'єктів, а також вплив на стійкість і спроможність територіальних громад.

Водночас потрібно враховувати особливості територіальних громад, пов'язаних із безпековими умовами, масштабами руйнувань, демографічними змінами, ресурсним потенціалом, станом інфраструктури та інституційною спроможністю. Практика впровадження реформи вже засвідчує певну диференціацію можливостей громад у визначенні пріоритетів та залученні інвестиційних ресурсів [7]. Особливого значення такий підхід набуває в умовах війни та подальшого відновлення, коли характер і масштаб інвестиційних потреб суттєво відрізняються залежно від ситуації в конкретній громаді. Це зумовлює доцільність поєднання єдиних загальнонаціональних правил і стандартів із механізмами, адаптованими до потреб і можливостей різних територій.

Важливою умовою ефективного управління публічними інвестиціями є узгоджена взаємодія державного, регіонального та місцевого рівнів. У дослідженнях OECD щодо відновлення України наголошується на необхідності поєднання ефективного управління публічними інвестиціями зі зміцненням спроможності субнаціонального рівня та належною координацією між усіма учасниками процесу відновлення [12].

З огляду на це державну політику управління публічними інвестиціями доцільно розглядати як цілісну багаторівневу систему, що забезпечує узгодження загальнодержавних стратегічних пріоритетів із потребами та можливостями територіальних громад. Функціонування державної політики у сфері публічних інвестицій має ґрунтуватися на принципах стратегічної узгодженості, пріоритетності, територіальної диференціації, результативності, стійкості, прозорості й підзвітності, цифрової інтегрованості та ризик-орієнтованості. Їх реалізація має забезпечувати послідовність інвестиційного циклу – від визначення потреб і формування пріоритетів до реалізації проєктів та оцінювання їх результатів. В умовах війни та повоєнного відновлення особливого значення набуває узгодження нагальних потреб відбудови із завданнями модернізації територій, відновлення економічної активності та підвищення якості публічних послуг. За такого підходу управління публічними інвестиціями стає важливою складовою державної політики, спрямованої на сталий розвиток і зміцнення довгострокової спроможності територіальних громад.

Перелік використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text

2. Про затвердження плану заходів з реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями на 2024–2028 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.06.2024 № 588-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/588-2024-%D1%80#Text

3. Мельничук І. І., Кладницька Т. А. Стратегічний бюджетний менеджмент територіальних громад у системі середньострокового планування та управління публічними інвестиціями. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2026. № 49. С. 3–15. DOI: https://doi.org/10.66556/2663-0117.49.melnychuk-i.

4. Управління публічними інвестиціями / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/management_of_public_investments-746

5. Публічні інвестиції у бюджеті-2026: модернізація інфраструктури, енергетики, транспорту і соціальних послуг / Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/publichni_investitsii_u_biudzheti-2026_modernizatsiia_infrastrukturi_energetiki_transportu_i_sotsialnikh_poslug-5511

6. Понад третину завдань реформи управління публічними інвестиціями виконано: підсумки 2025 року / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ponad_tretinu_zavdan_reformi_upravlinnia_publichnimi_investitsiiami_vikonano_pidsumki_2025_roku-5539

7. Сторонянська І. З., Патицька Х. О. Управління публічними інвестиціями у територіальних громадах: практики впровадження та інституційні виклики : науково-аналітична записка / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2026. 16 с. URL: https://ird.gov.ua/irdp/e20260004.pdf

8. Струмецький О. Вдосконалення системи управління публічними інвестиціями як засіб забезпечення економічного розвитку територіальних громад. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2026. Т. 350, № 1. С. 518–524. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-71.

9. Гришкевич О. М. Оновлені інституційні важелі та методичні засади управління публічними інвестиціями в Україні. Управління розвитком складних систем. 2020. № 43. С. 148–154. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.148-154.

10. Возняк Г., Голинський Ю. Бюджетне планування та публічні інвестиції: взаємозв'язок та особливості. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2025. Т. 4, № 44. С. 107–115. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-04-107-115.

11. Про схвалення Концепції розбудови Єдиної цифрової екосистеми управління публічними інвестиціями та затвердження плану заходів на 2026–2028 роки з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.06.2026 № 547-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/547-2026-%D1%80#Text

12. OECD. Consolidating Ukraine's Recovery Architecture: Where It Stands and Next Steps. OECD Global Relations Policy Papers. 2026. No. 2026/01. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/e55159d1-en.

УДК 351.9:004.9

Котелянський Юрій В'ячеславович
магістр,
D4 «Публічне управління та адміністрування»,
Поліський національний університет,
м. Житомир
Науковий керівник: ***Дацій Надія Василівна,***
д. держ. упр., професор

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ – ВІТЧИЗНЯНИЙ КОНТЕКСТ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

У країнах зі сталими традиціями демократії громадський контроль історично формувався як інструмент врахування громадської думки та захисту публічних інтересів під час прийняття управлінських рішень [1, с. 45]. У сучасній зарубіжній та вітчизняній практиці публічного управління ключовий акцент робиться на забезпеченні прозорості суб'єктів публічної владної вертикалі, належному розгляді електронних петицій і звернень громадян, а також реалізації електронної участі через публічні консультації та обговорення проєктів нормативно-правових актів [2, с. 112].

Цифрова трансформація сприяє зміщенню класичних інститутів громадського контролю в електронний простір. Передовсім цифрові інструменти забезпечують відкритість публічної інформації. Якщо в міжнародній практиці еталоном вважаються стандарти на кшталт американського Freedom of Information Act [4], то в Україні нормативно-правове забезпечення базових принципів відкритості реалізоване через Закон України «Про доступ до публічної інформації», Єдиний державний вебпортал відкритих даних (data.gov.ua) та інтегровані цифрові сервіси [3, с. 78].

Важливим напрямом є електронне врядування та електронна участь. Міжнародний досвід (зокрема платформа Європейського Союзу «Have your say») демонструє ефективність залучення стейкхолдерів до формування публічної політики у сфері екології, транспорту чи соціального розвитку [5, 88]. В українських реаліях аналогами та базовими елементами такої системи є Електронні консультації з громадськістю на урядових порталах, платформа «ВзаємоДія», а також місцеві сервіси електронної демократії (громадські бюджети, онлайн-голосування) [2, с. 115].

Водночас цифровізація публічного консультаційного процесу супроводжується ризиками:

– незручність інструментів, а саме відсутність зворотного зв'язку у форматі односторонніх вебтрансляцій чи вебінарів;

– інформаційне перевантаження, як велика кількість коментарів та некоструктивних обговорень на дискусійних форумах ускладнює аналіз аналітичними підрозділами органів влади;

– брак цифрових навичок у окремих верств населення або складність інтерфейсів.

Для вирішення цих викликів у публічному управлінні застосовуються допоміжні цифрові технології візуалізації аргументів (наприклад, інструменти на зразок ArgVis) [4, с.202]. Вони дозволяють структурувати висловлені позиції природною мовою, спрощуючи аналіз громадської думки та роблячи участь доступною для кожного громадянина незалежно від рівня його цифрової грамотності [4, с. 204].

Досліджуючи інноваційні трансформації, науковці відзначають перспективність застосування технології блокчейн для розширення демократичних інститутів (зокрема забезпечення прозорості електронних голосувань, верифікації результатів та унеможливлення фальсифікацій у щоденних управлінських ситуаціях) [5, с. 88].

На відміну від країн ЄС, розвиток інституту громадського контролю в Україні тривалий час долав наслідки пострадянської управлінської парадигми. Проте сьогодні вітчизняний категоріальний апарат та правозастосовна практика активно інтегруються у європейські стандарти належного врядування (Good Governance). Україна показує високі темпи впровадження GovTech-рішень (зокрема екосистеми «Дія»), що дозволяє переводити традиційні форми взаємодії суб'єктів публічного управління та інститутів громадянського суспільства у зручний електронний формат. Застосування інструментів візуалізації аргументів та аналітики великих даних (Big Data) в українських реаліях може суттєво підвищити якість публічного адміністрування та покращити соціальний ефект від залучення громадськості.

Перелік використаних джерел

1. Грицяк Н. В., Соловйов С. Г. Цифрові трансформації в системі публічного управління: навч. посіб. Київ : НАДУ, 2021. 210 с.

2. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Намісник В. В. Цифрове врядування та електронна демократія в Україні: стан та перспективи розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 3. С. 110-118.

3. Лопушинський І. П., Дем'янчук О. П. Забезпечення прозорості та відкритості органів державної влади в умовах цифровізації суспільства. *Публічне урядування*. 2023. № 1 (33). С. 75-82.

4. Серьогін С. М., Шпектренко І. В. Інструменти електронної участі громадян у прийнятті управлінських рішень: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73), № 2. С. 201-207.

5. Чальтцев В. В. Застосування блокчейн-технологій у сфері публічного адміністрування: ризики та можливості для України. *Врядування та адміністрування*. 2024. № 1. С. 85-92.

УДК 304 (075.8)

Кравченко Мілена В'ячеславівна
д.держ.упр., професор
Національний університет охорони здоров'я імені П.Л.Шупика (Україна)

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Війна в Україні значно актуалізувала тему соціального підприємництва для територіальних громад, які в умовах складної безпекової ситуації та обмежених ресурсів мають оперативно вирішувати проблеми зубожіння значної кількості переміщених громадян, зростання соціальної нерівності населення, втрату економічного потенціалу територій, водночас здійснюючи середньострокове стратегічне планування сталого розвитку. Пошук дієвих механізмів залучення до ринку праці соціально вразливих груп громадян - ветеранів, які повертаються у цивільне життя, осіб з інвалідністю та інших категорій осіб, які опинилися у складних обставинах, детермінують напрями досліджень, які стосуються модернізації публічного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення, державної підтримки соціального підприємництва, публічної політики соціального партнерства та дослідження впливу соціального підприємництва на мінімізацію суспільних проблем.

Як відомо, соціальне підприємництво є бізнесовою діяльністю, де соціальна місія превалює над прибутком. Науковці підкреслюють, що соціальні підприємства поєднують економічну діяльність із соціальною місією, створюючи інноваційні рішення для глобальних і локальних викликів [1]. Соціальне підприємництво сприяє зменшенню рівня бідності, подоланню соціального виключення (ізольованості) і пасивності громадян, розвитку місцевих громад і локальних економік через поєднання принципів соціальної інклюзивності та безбар'єрності, тобто залучаючи у цей процес не тільки осіб, які працюють поруч, а й небайдужих людей, які беруть участь у соціальних ініціативах на громадських і волонтерських засадах, що сприяє об'єднанню громад у вирішенні соціальних проблем.

Міжнародний досвід засвідчує, що соціальне підприємництво все помітніше впливає на розв'язання проблем зайнятості, соціальної інтеграції, подолання бідності та підтримки вразливих категорій населення [2-4], цей сектор виступає важливим інструментом реалізації цілей сталого розвитку, сприяючи вирішенню соціальних, економічних та екологічних проблем через поєднання підприємницької діяльності з соціальною місією. Світова практика демонструє наявність ефективних моделей державної підтримки соціального підприємництва, адаптація яких може сприяти зміцненню соціального бізнесу в Україні. Лідерами у сфері розвитку соціального підприємництва вважаються Велика Британія, США, Італія, Словенія та країни Скандинавії.

Роль соціального підприємництва в багатьох країнах визначається через реалізацію Цілей сталого розвитку (ЦСР) (табл. 1). Соціальне підприємництво дозволяє отримати позитивні результати у сфері подолання бідності та соціальної нерівності, а саме:

✔ створює робочі місця для вразливих груп населення, що сприяє їхній економічній інтеграції та підвищенню рівня життя (ЦСР 1, 8, 10);

✔ орієнтоване на розвиток місцевих громад, що активізує соціальний капітал і зміцнює локальні економіки (ЦСР 11).

✔ сприяє досягненню екологічних цілей державних політик, оскільки спрямоване на впровадження сталих практик відновлюваної енергетики та відповідального споживання (ЦСР 12, 13).

Таблиця 1 – Вплив соціального підприємництва на досягнення Цілей сталого розвитку [5-7]

ЦСР	Роль соціального підприємництва	Механізми реалізації	Результати
ЦСР 1. Подолання бідності	Створення можливостей для економічної активності вразливих груп	Працевлаштування ВПО, людей з інвалідністю, малозабезпечених груп	Зменшення рівня бідності, підвищення доходів населення
ЦСР 2. Подолання голоду та підтримка продовольчої безпеки	Розвиток локального виробництва та соціально орієнтованого агробізнесу	Кооперативи, фермерські соціальні ініціативи, локальні продовольчі проєкти	Покращення доступу до продовольства та розвиток громад
ЦСР 3. Міцне здоров'я і благополуччя	Надання соціальних і медичних послуг для населення	Реабілітаційні центри, соціальні сервіси, психологічна підтримка	Покращення якості життя та доступності послуг
ЦСР 4. Якісна освіта	Забезпечення доступу до освітніх можливостей	Освітні платформи, тренінгові центри, програми перекваліфікації	Підвищення рівня знань і професійних компетентностей
ЦСР 5. Гендерна рівність	Сприяння економічному включенню жінок та вразливих груп	Жіноче підприємництво, підтримка підприємницьких ініціатив	Посилення економічної незалежності та рівності можливостей
ЦСР 8. Гідна праця та економічне зростання	Створення робочих місць та розвиток інклюзивної економіки	Інклюзивне працевлаштування, соціальні бізнес-моделі	Зниження безробіття та економічне зростання
ЦСР 10. Зменшення нерівності	Інтеграція соціально вразливих груп у соціально-економічні процеси	Програми соціальної адаптації та зайнятості	Посилення соціальної інклюзії
ЦСР 11. Сталий розвиток міст і громад	Розвиток локальних ініціатив та громадської активності	Урбаністичні проєкти, соціальні простори, громадські підприємства	Підвищення стійкості громад

ЦСР 12. Відповідальне споживання і виробництво	Впровадження циркулярної економіки та екологічних підходів	Переробка відходів, повторне використання ресурсів	Зменшення екологічного навантаження
ЦСР 13. Боротьба зі зміною клімату	Реалізація екологічно орієнтованих бізнес-моделей	Зелені технології, екологічні стартапи	Скорочення негативного впливу на довкілля
ЦСР 17. Партнерство заради сталого розвитку	Формування міжсекторальної взаємодії	Співпраця бізнесу, держави, громад та міжнародних партнерів	Посилення інституційної спроможності та масштабування

Сучасні дослідження підтверджують значний потенціал соціального підприємництва у досягненні цілей сталого розвитку, однак наголошується, що його соціальна ефективність значною мірою залежить від сприятливого інституційного середовища, доступу до ресурсів, державної підтримки, а також розвитку міжсекторального партнерства. Фіксуються системні бар'єри, серед яких ключовими є обмежений доступ до фінансування, недосконаліть нормативно-правової бази та відсутність взаємодії між підприємцями, владою та представниками великого бізнесу, що свідчить про складність масштабування досвіду соціальних підприємств та їхню залежність від ресурсів. У багатьох країнах відсутні чіткі механізми ідентифікації та підтримки соціальних підприємств, що гальмує поширення їхнього впливу [1, 7].

В Україні соціальне підприємництво стримується недостатньою нормативно-правовою визначеністю та відсутністю спеціальної державної підтримки, низьким рівнем міжсекторальної взаємодії та економічною неспроможністю окремих суб'єктів соціального підприємництва. Адаптація кращих зарубіжних практик потребує формування чіткого нормативно-правового статусу вітчизняного соціального підприємництва, розвитку механізмів соціального інвестування, удосконалення державних програм підтримки та створення сприятливих умов для масштабування соціальних ініціатив на рівні громад.

Перспективи подальших розвідок доцільно пов'язати з розробленням моделей інституційного забезпечення соціального підприємництва в Україні, оцінюванням його соціального впливу на розвиток територіальних громад, дослідженням механізмів інтеграції соціального бізнесу у процеси повоєнного відновлення територій, а також аналізом ролі соціального підприємництва у формуванні безбар'єрного та інклюзивного середовища відповідно до Цілей сталого розвитку.

Перелік використаних джерел

1. Parwez S., Ranjan R. On processes of cooptation of social enterprising activity: the scale, dependency and financial viability traps. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 2025. Vol. 22. No. 2. P. 439–463. URL: https://ideas.repec.org/a/spr/irpnmk/v22y2025i2d10.1007_s12208-025-00432-1.html (дата звернення 01.09.2026).

2. Горішна Н. Феномен соціального підприємництва: сутність і критерії. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія».* 2016. № 3(31). С. 36–41. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3ed7f5d5-5eb4-4436-8a08-de2bb861f73b/content (дата звернення 30.08.2026)

3. Швець Г. О. Соціальне підприємництво: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 90–94. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9719 (дата звернення 30.08.2026)

4. Біла І., Шевченко О. Соціальне підприємництво – сучасний тренд економічного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 312–316. URL: http://spne.ukma.edu.ua/article/view/238967 (дата звернення 30.08.2026)

5. Бортнік С. Соціальне підприємництво як інструмент вирішення суспільних проблем у контексті цілей сталого розвитку України. *Економічний форум.* 2022. Т. 12. № 2. С. 101–111. URL: https://e-forum.com.ua/uk/journals/tom-12-2-2022/sotsialne-pidpriyemnitstvo-yak-instrument-virishennya-suspilnikh-problem-v-konteksti-tsiley-stalogo-rozvitku-ukrayini (дата звернення 01.09.2026).

6. Mikołajczak P. Determinants of precarious employment in social enterprises in Central and Eastern Europe. Journal of Business Research. 2022. V. 146. Pp. 398-408. URL: https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-business-research/vol/146/suppl/C (дата звернення 01.09.2026)

7. Chang Y.-Y., Hu P.-Y., Hu Q., Chiang F.-Y., Hung T.-M. Green entrepreneurship and SDG performance: evidence from small and medium enterprises. Review of Managerial Science. 2026. V. 13. No 1. Pp. 126-140. URL: https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/environmental-economics/issue-410/green-entrepreneurship-and-performance-of-small-and-medium-enterprises-in-north-central-nigeria (дата звернення 01.09.2026).

УДК 351.82:330.322

Краля Вікторія Григорівна
к.е.н., доцент

Гмиренко Олексій Андрійович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ДБТУ
(Україна)

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ У ВІДБУДОВУ РЕГІОНАЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила безпрецедентне руйнування транспортної, енергетичної, соціальної та житлово-комунальної інфраструктури. В умовах обмеженості ресурсів державного та місцевих бюджетів ключовим завданням державного управління є формування ефективної публічної політики, спрямованої на створення сприятливого інвестиційного клімату, залучення приватного капіталу, міжнародних фінансових інституцій та грантових коштів для відновлення регіонів [1]. Сучасний етап розробки публічної політики вимагає переходу від точкового та екстреного латання пошкоджень до стратегічного планового відновлення за принципом «Build Back Better» («Відбудувати краще, ніж було»), який передбачає не просто відновлення радянських чи застарілих об'єктів у їхньому первинному вигляді, а створення якісно нової, модернізованої, енергоефективної та безпечної інфраструктури, орієнтованої на євроінтеграційні стандарти [3].

Головними бар'єрами для залучення приватних та іноземних інвестицій у регіональні проєкти в умовах воєнного стану є високі воєнно-політичні ризики, невизначеність щодо термінів тривалості бойових дій, бюрократизованість процедур ухвалення рішень, недостатній рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (ОМС) та корупційні ризики. Для подолання вказаних бар'єрів публічна політика має базуватися на механізмах страхування воєнних ризиків за підтримки міжнародних партнерів (багатосторонніх агентств із гарантування інвестицій) та створенні спеціальних фондів часткового покриття збитків. Ключовим інструментом активізації інвестиційного процесу на регіональному рівні має стати публічно-приватне партнерство (ППП). Втім, класичні моделі ППП вимагають адаптації до умов воєнного та післявоєнного періоду шляхом спрощення конкурсних процедур, запровадження державних гарантій мінімальної дохідності для інвесторів та гнучкого розподілу ризиків між державою, громадою та приватним партнером. Доцільно активно впроваджувати концесійні угоди для управління об'єктами транспортної та комунальної інфраструктури.

Важливим вектором публічної політики є децентралізація управління відбудовою. Тільки місцеві громади володіють вичерпною інформацією щодо першочергових потреб розвитку власної інфраструктури. Водночас виникає гостра потреба підвищення інституційної спроможності ОМС щодо підготовки якісних проєктних пропозицій (bankable projects), які відповідають вимогам міжнародних інвесторів та фінансових організацій (EIB, EBRD, World Bank) [1,4].

Для цього необхідне розширення програм технічної допомоги та залучення проєктних офісів.

Цифровізація та забезпечення прозорості є фундаментальними засадами відновлення довіри з боку міжнародних донорів та інвесторів. Обов'язковим елементом публічної політики є широке впровадження та подальший розвиток цифрових систем управління відбудовою (зокрема DREAM), що забезпечують повний цикл моніторингу проєктів – від ідентифікації потреб та залучення фінансування до введення об'єктів в експлуатацію. Прозорість використання кожного долара чи гривні є головною передумовою збереження довгострокової підтримки [2,3]. Пріоритезація інвестиційних проєктів повинна здійснюватися на основі чітких екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG). Перевага має надаватися інфраструктурним об'єктам з високим мультиплікативним ефектом для місцевої економіки: відновленню логістичних шляхів, розбудові індустріальних парків, модернізації критичної енергетичної інфраструктури із застосуванням відновлювальних джерел та розподіленої генерації, а також будівництву доступного житла для внутрішньо переміщених осіб.

Міжнародне співробітництво та регіональне партнерство (патронат іноземних держав та міст-побратимів над конкретними українськими регіонами чи містами) виступають дієвим каталізатором відновлення. Публічна політика повинна сприяти прямим контактам між українськими громадами та іноземними інвесторами, оминаючи зайві централізовані бюрократичні ланки, але під жорстким контролем публічності дій та фінансової звітності [4]. Фінансово-кредитна підтримка та податкові стимули відіграють роль вирішального тригера для локалізації інвестицій у постраждалих регіонах. Створення спеціальних економічних режимів, пільгового оподаткування для підприємств, які інвестують у відбудову локальної інфраструктури, залучення репараційного фінансування та випуску муніципальних облігацій відбудови спроможні суттєво розширити джерела залучення ресурсів.

Підсумовуючи, ефективна публічна політика залучення інвестицій у відбудову регіональної інфраструктури в умовах воєнного стану вимагає комплексної трансформації: від вдосконалення нормативно-правової бази та мінімізації воєнних ризиків до підвищення інституційної спроможності громад, забезпечення повної прозорості процесів та гнучкого використання інструментів публічно-приватного партнерства. Реалізація цих кроків дозволить не лише швидко відновити критичні об'єкти, а й закласти міцний фундамент для довгострокового економічного зростання та євроінтеграції України.

Перелік використаних джерел

1. Building Blocks for Ukraine's Recovery and Long-Term Development (includes RDNA4) (2025). World Bank.

2. DREAM покаже все: як іде відбудова України, скільки це коштує і хто платить https://voxukraine.org/dream-pokazhe-vse-yak-ide-vidbudova-ukrayiny-skilky-tse

3. Відновлення критичної інфраструктури: нестача грошей, «совок», корупція і плутанина https://zn.ua/ukr/reforms/vidnovlennja-kritichnoji-infrastrukturi-plutanina.html

УДК 338.43:338.24

Краля Вікторія Григорівна
к.е.н.,доцент

Костенко Іван Сергійович
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти ДБТУ
(Україна)

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ КРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Сучасний стан аграрного сектору України визначається безпрецедентним рівнем екзистенційних викликів, зумовлених повномасштабною воєнною агресією. Порушення традиційних логістичних ланцюгів, мінування значних площ сільськогосподарських угідь, руйнування критичної та виробничої інфраструктури, нестача матеріально-технічних ресурсів і дефіцит кадрів створили умови надзвичайної нестабільності[1,3].

За таких обставин класичні моделі корпоративного менеджменту виявляються недостатніми для забезпечення життєздатності агробізнесу. Виникає нагальна потреба в переосмисленні суб'єктно-об'єктних відносин у системі «держава – бізнес» та зміщенні акцентів на публічно-управлінські аспекти кризового менеджменту. Публічне управління має виступати не просто зовнішнім регулятором, а активним партнером, який формує adapt-friendly середовище, гарантує продовольчу безпеку держави та компенсує екстремальні ризики середовища[1].

Кризовий менеджмент аграрних підприємств у воєнний період набуває специфічних рис, оскільки функціонування агроіндустрії безпосередньо впливає на національну безпеку. Публічно-управлінський вимір процесу полягає у формуванні дієвих механізмів державної підтримки, адаптації нормативно-правової бази та реалізації інструментів державного регулювання, здатних мінімізувати негативний вплив воєнних ризиків[2,3]. Інституційна підтримка агросектору вимагає гнучкості, оперативності прийняття рішень і зміщення від бюрократичного контролю до стимулювання та захисту. Важливим елементом публічно-управлінської системи є координація дій між органами державної влади, місцевим самоврядуванням, профільними асоціаціями та безпосередньо аграрними товаровиробниками.

Одним із ключових завдань публічного управління в умовах воєнного стану є створення умов для фінансової та операційної стійкості сільськогосподарських підприємств, що реалізується через розширення програм пільгового кредитування, надання державних гарантій, портфельне страхування воєнних ризиків, а також грантову підтримку малого та середнього бізнесу на селі. Публічні інституції виступають гарантом компенсації втрат, залучаючи для цього як внутрішні бюджетні ресурси, так і міжнародну фінансову та гуманітарну допомогу. Важливу роль відіграє спрощення адміністрування податків, митних

процедур для імпорту необхідних матеріально-технічних засобів (пально-мастильних матеріалів, насіння, добрив, техніки) та експорту готової продукції[2].

Окремого розгляду потребує проблема земельно-ресурсного потенціалу та його відновлення. Публічно-управлінський аспект у цьому контексті охоплює розробку та реалізацію державних і регіональних програм розмінування (гуманітарного та оперативного), проведення аудиту пошкоджених і забруднених земель, а також юридичне закріплення механізмів фіксації збитків для подальших репараційних позовів. Держава виступає головним координатором процесів рекультивації та повернення земель у господарський оборот, що є базовою передумовою відродження виробничого циклу аграрних підприємств. Без системної державної політики у сфері розмінування та екологічної безпеки приватний кризовий менеджмент окремих підприємств виявляється безсилим.

Іншим критичним напрямом є логістичний та інфраструктурний кризовий менеджмент. Втрата доступу до традиційних морських шляхів змусила публічний сектор шукати нові розв'язки: розбудовувати альтернативні сухопутні та річкові коридори, модернізувати прикордонну інфраструктуру, укладати міжурядові угоди щодо транзиту агропродукції[2,3]. Сумісні зусилля Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, Міністерства аграрної політики та продовольства України, а також міжнародних партнерів дозволили створити нові логістичні маршрути, що суттєво зменшило тиск на вітчизняних агровиробників та вберегло галузь від системного колапсу.

Не менш вагомим є кадровий та соціально-демографічний вимір кризового менеджменту. Мобілізаційні процеси, міграція сільського населення та дефіцит кваліфікованої робочої сили вимагають від органів публічної влади збалансованої політики бронювання критично важливих працівників агросектору. Публічно-управлінські механізми мають гарантувати збереження трудового потенціалу галузі, одночасно сприяючи програмам перепідготовки кадрів, залученню жінок та молоді до управління сучасною сільськогосподарською технікою, а також цифровізації виробничих процесів.

Цифровізація та інформаційне забезпечення публічного управління агросектором в умовах війни виступають інструментом підвищення прозорості та швидкості прийняття рішень. Функціонування Державного аграрного реєстру (ДАР) стало прикладом успішної цифрової трансформації, яка забезпечила прямий, швидкий та прозорий доступ агровиробників до державних і міжнародних програм підтримки, мінімізуючи корупційні ризики та бюрократичні затримки[1,2]. Збір дашбордів, супутниковий моніторинг стану посівів і збитків дозволяють органам влади ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення в режимі реального часу.

Кризовий менеджмент на рівні публічного управління також має передбачати стимулювання адаптації самих аграрних підприємств до нових реалій. Мова йде про підтримку глибшої переробки сільськогосподарської сировини всередині країни, розвиток біоенергетики, диверсифікацію виробництва та перехід до моделей із вищою доданою вартістю. Державна політика має мотивувати агробізнес відходити від чисто сировинної моделі експорту, роблячи його більш стійким до зовнішніх шоків і логістичних обмежень.

На рівні місцевого самоврядування кризовий менеджмент реалізується через безпосередню співпрацю територіальних громад із локальним агробізнесом. Громади зацікавлені у збереженні робочих місць і податкових надходжень, тому виступають фасилітаторами у розв'язанні оперативних питань: від забезпечення паливом під час посівної до організації охорони врожаю та координації дій із підрозділами цивільного захисту й оборони.

Отже, публічно-управлінські аспекти кризового менеджменту аграрних підприємств в умовах воєнних ризиків полягають у переході від директивного регулювання до системи партнерства, адаптивної підтримки та ризик-менеджменту. Формування стійкого аграрного сектору вимагає гармонізації дій державних органів, місцевого самоврядування, міжнародних інституцій та приватного бізнесу.

Основними пріоритетами публічної політики у цій сфері залишаються: гарантування безпеки використання земельних ресурсів, фінансова та інфраструктурна підтримка, збереження людського капіталу та сприяння інституційній трансформації агробізнесу в напрямку високої технологічності й глибокої переробки. Лише через комплексну та взаємоузгоджену систему публічного управління можливо не лише зберегти потенціал аграрної галузі в умовах війни, але й закласти підґрунтя для її повоєнної відбудови та модернізації.

Перелік використаних джерел

1. Кузьменко Г.О., Телендій А.А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. 2024. Т. 35 (74). No 5. С. 22-27. URL:https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/04

2. Мовчанюк А.В., Дяченко М.І. Аграрний сектор України в умовах війни. Ефективна економіка. 2023. No 2 .URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1154/1163http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.32

3. Негрей М.В., Тараненко А.А., Костенко І.С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. No 40. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38

УДК 08.00:5

Крамський Сергій Олександрович
к.т.н., доцент
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова, (Україна)

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ І ПРОГРАМАМИ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

У різних країнах на основі окремих видів проєктів існує певний підхід для досягнення результату в публічному секторі. Отже, підходи виникли через визначений досвід проєктування і реалізацію проєктів зі сталого розвитку територіальних громад в умовах війни у різних галузях громадського життя, або вони орієнтовані на національні чи міжнародні стандарти, або повинні виконувати вимоги законодавства. Це можуть бути концепції або схеми, де зазначені обов'язкові етапи (або фази) процесу реалізації проєкту публічної сфери.

Державні організації з публічного управління використовують такий метод для здійснення проєктів публічної сфери з будівництва, ремонту приміщень або переустаткування службових приміщень новою технікою [1, с.340]. Багато будівельних проєктів публічної сфери, фінансують інвестиційні, грантові фонди. Здійснення державних і приватних проєктів публічної сфери здійснюють через тендери. До планування проєкту публічної сфери пропонують ряд послідовних дій. Їхній обсяг залежить від характеру проєкту, від періоду часу на реалізацію, від структури і кваліфікації персоналу та від фінансового бюджету проєкту у публічній сфері [2, с.447].

– Розробка структурного плану проєкту публічної сфери.

– Планування послідовності здійснення проєктних завдань (або етапів проєкту публічної сфери). Щодо планування частин процесу з реалізації проєкту публічної сфери, існують різні методи або концепції. Орієнтиром для організації діяльності з реалізації проєкту публічної сфери є структурний план проєкту. До елементів структурного плану проєкту публічної сфери. Аналіз даних щодо вихідного положення продукту або виду послуг, теоретична і практична розробка кращих варіантів продукту або виду послуг, розробка методів реалізації нового продукту або виду проєктних послуг [3, с.358].

Планування витрат на проєкти публічної сфери можна здійснити двома способами. З одного боку перелік необхідних дій дає змогу планувати витрати по окремих діях. У межах таких проєктів публічної сфери зацікавлені партнери самі можуть визначити зміст проєкту публічної сфери. До цих витрат варто додати загальні витрати для проєктного і публічного управління та визначеної суми для страхування ризиків. З метою контролю витрат (особливо у значних проєктах публічної сфери, що реалізують протягом кілька місяців або років) на здійснення проєкту публічної сфери варто визначити витрати за періодами часу. Практика показує, що загрози чинників ризику відрізняються один від одного за своїм значенням публічної сфери. Після визначення загальних чинників ризику для проєкту пропонують визначити послідовність ризиків публічної сфери за їх

важливістю або значенням у реалізації проєкту публічної сфери. З одного боку, він може керувати проєктом і створювати ієрархічну групу, що автономно працює відповідно до лінійного типу організації реалізації проєкту публічної сфери.

Функціонально-впливовий тип проєктного управління в публічній сфері застосовують для вирішення невеликих проєктів, які не потребують до темпу особливого реалізації проєктних завдань [4, с.367]. Роль проєктного менеджера в публічній сфері знаходитися поза лінійною структурою організації. Хоча всі рішення приймають лінійні менеджери, проєктний менеджер може своєю скористатись рішень наближеністю головного менеджера з публічної сфери. Проєктний менеджер повинен підготувати прийняття радниками без права прийняття рішень. Автономні або самостійні проєктні групи не створюються. Перевага цього типу у тому, що члени проєктної групи не втрачають контакти із звичайною діяльностю публічного управління та адміністрування. Цей факт може значно підвищити мотивацію до проєктної роботи і публічного управління.

Таким чином, до недоліків можна віднести те, що складно знайти оптимальне рішення, багато залежить від особистості менеджера проєкту в публічній сфері. Керівник групи проєкту публічної сфери не має права давати членам групи вказівки щодо виконання будь-яких завдань з публічної сфери. Він повинен погоджувати рішення із лінійним менеджером публічної сфери шляхом дій переконання і координації територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення України.

Перелік використаних джерел

1. Дарушин О.В. Управління інфраструктурними проєктами та програмами проєктно-орієнтованих організацій в турбулентних умовах. *Грааль науки*. 2025. № 53. С.337–343.

2. Захарченко О.В. Моніторинг сталого розвитку громад і територій в турбулентних умовах: управління соціально-економічною безпекою. *Грааль науки*. 2025. №59. С.443-456.

3. Захарченко О.В. Технології сучасного електронного урядування в турбулентних умовах: засади цифрового та інноваційного управління. *Грааль науки*. 2026. № 65. С.356–362.

4. Євдокімова О.М. Організаційно-управлінський механізм формування людських ресурсів: оцінка проєктних команд в турбулентних умовах. *Грааль науки*. 2026. № 66. С.365-371.

УДК 352:330.322:338.24

Кривуненко Максим Аркадійович
науково-педагогічний працівник, викладач
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
(Україна)

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Повоєнне відновлення України передбачає не лише відбудову зруйнованої інфраструктури, а й структурну трансформацію економіки, відновлення людського капіталу, модернізацію територій та формування нової моделі їх довгострокового розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває забезпечення інвестиційної привабливості територіальних громад, оскільки саме на локальному рівні значною мірою формуються умови для започаткування та реалізації інвестиційних проєктів, розвитку підприємництва, створення робочих місць і розширення фінансової бази місцевого розвитку. Відповідно, інвестиційна привабливість громади має розглядатися не лише як економічна характеристика території, а і як результат цілеспрямованої діяльності органів публічного управління.

Інвестиційну привабливість територіальної громади доцільно розглядати як комплексну характеристику її здатності створювати сприятливі та прогнозовані умови для здійснення інвестиційної діяльності. Такий підхід передбачає врахування сукупності економічних, фінансових, інституційних, інфраструктурних, соціальних, кадрових, просторових та безпекових факторів. Інвестиційний потенціал територіальної громади охоплює ресурсні, інституційні, фінансові, соціальні та організаційні можливості, які можуть бути використані для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Водночас значну роль у формуванні інвестиційної привабливості відіграють якість місцевого управління, прозорість регуляторного середовища, ефективність використання бюджетних коштів і здатність органів місцевого самоврядування формувати умови для партнерства з бізнесом [1].

Важливою передумовою підвищення інвестиційної привабливості є наявність якісної стратегії розвитку громади, у якій інвестиційні пріоритети повинні бути пов’язані з довгостроковими соціально-економічними цілями території. Стратегічне планування має визначати не лише загальні напрями розвитку, а й конкретні інвестиційні потреби, потенційні джерела фінансування, механізми реалізації проєктів та очікувані результати. Однією з основних проблем сучасної системи управління публічними інвестиціями є недостатня інтеграція стратегічного планування та інвестиційних рішень, унаслідок чого можуть виникати паралельні системи управління розвитком територій. Саме тому принцип «стратегія – інвестиції – результати розвитку» має стати базовою

логікою управління інвестиційними процесами на рівні територіальної громади [4].

У цьому контексті доцільно розглядати інвестиційну привабливість як один із результатів ефективного публічного управління. Органи місцевого самоврядування не можуть безпосередньо гарантувати надходження приватного капіталу, однак вони здатні формувати інституційне середовище, у якому інвестор отримує необхідну інформацію, зрозумілі правила взаємодії, доступ до земельних та інфраструктурних ресурсів, а також можливість прогнозувати перспективи реалізації проєкту. До інструментів такої політики належать інвестиційний паспорт громади, інвестиційні каталоги, земельні банки, підготовлені інвестиційні пропозиції, індустріальні та технологічні парки, механізми державно-приватного партнерства, інформаційний супровід інвесторів та системна комунікація з бізнесом [1].

Окремої уваги потребує інституційна спроможність громад. Після запровадження нової моделі управління публічними інвестиціями вимоги до органів місцевого самоврядування істотно зросли. Станом на початок 2026 р. 70,2% територіальних громад затвердили середньострокові плани пріоритетних публічних інвестицій, тоді як єдині проєктні портфелі сформували лише 58,3% громад. При цьому 41,3% громад залишалися поза системою публічного інвестування або перебували на початкових етапах інтеграції до неї [3]. Наведені показники свідчать, що формування інвестиційної привабливості дедалі більше залежить не тільки від наявності ресурсів, а й від здатності місцевої влади працювати з сучасними інструментами публічного інвестування.

Особливе місце в цьому процесі займає взаємозв'язок між середньостроковими планами пріоритетних публічних інвестицій, єдиними проєктними портфелями, стратегічним плануванням та бюджетним процесом. Середньостроковий план визначає пріоритети інвестиційної діяльності, тоді як єдиний проєктний портфель забезпечує перехід від загальних пріоритетів до конкретних проєктів. Водночас ці інструменти мають бути інтегровані з бюджетним плануванням, оскільки без належного фінансового забезпечення навіть якісно підготовлені інвестиційні проєкти не можуть бути реалізовані [3]. Таким чином, публічне управління інвестиціями повинно забезпечувати повний управлінський цикл: визначення проблеми та пріоритету – підготовка проєкту – оцінювання – включення до портфеля – бюджетне забезпечення – реалізація – моніторинг – оцінювання результатів.

Значення бюджетного планування для інвестиційного розвитку громад особливо посилюється в умовах повоєнного відновлення. Бюджетне планування має забезпечувати узгодження інвестиційних рішень із фінансовими можливостями території та довгостроковими цілями її розвитку. Бюджетне планування є системоутворювальним елементом управління публічними інвестиціями, оскільки забезпечує зв'язок інвестиційних рішень зі стратегічними пріоритетами та фіскальною стійкістю [5]. Відповідно, інвестиційна привабливість громади значною мірою визначається її спроможністю не лише залучити ресурс, а й продемонструвати потенційному інвестору фінансову та організаційну спроможність супроводжувати проєкт.

Удосконалення системи публічного інвестування водночас створює нові виклики для територіальних громад. Підготовка інвестиційних проєктів потребує відповідної кваліфікації, проведення техніко-економічного обґрунтування, аналізу середовища реалізації, оцінювання ризиків та прогнозування результатів. Під час підготовки публічних інвестиційних проєктів важливо враховувати просторові, інфраструктурні та екологічні особливості території, а також залучати фахівців відповідного профілю [2]. Отже, громада, яка не має достатнього кадрового та експертного потенціалу, може опинитися в менш вигідному становищі під час конкуренції за зовнішнє фінансування.

На рівні громади доцільно сформувати комплексну модель управління інвестиційною привабливістю, яка поєднуватиме стратегічний, фінансовий, організаційний, маркетинговий та проєктний компоненти. Першим елементом такої моделі має бути системна діагностика інвестиційного потенціалу громади: оцінювання земельних, природних, кадрових, інфраструктурних і виробничих ресурсів, стану підприємницького середовища та наявних інвестиційних проєктів. Другим – визначення пріоритетних секторів, які відповідають конкурентним перевагам території та одночасно узгоджуються зі стратегічними документами. Третім – підготовка якісних інвестиційних пропозицій із чіткими фінансовими, економічними та соціальними параметрами. Четвертий компонент має стосуватися безпосередньої роботи з інвесторами. Йдеться про формування системи супроводу інвестиційних проєктів за принципом «єдиного вікна», оперативне надання інформації, допомогу в проходженні адміністративних процедур та комунікацію між інвестором, місцевою владою та суб'єктами господарювання. П'ятий компонент – моніторинг результативності інвестиційної політики. Оцінювати необхідно не лише обсяг залучених коштів, а й кількість створених робочих місць, приріст місцевих доходів, розвиток інфраструктури, технологічне оновлення, підвищення якості публічних послуг та інші результати для територіальної громади.

Таким чином, інвестиційну привабливість територіальних громад у період повоєнного відновлення доцільно трактувати як комплексний результат взаємодії економічного потенціалу території та якості публічного управління. Її формування потребує поєднання ресурсних переваг громади з ефективним стратегічним плануванням, прозорим бюджетним процесом, якісною підготовкою інвестиційних проєктів, цифровізацією управлінських процедур, розвитком кадрової спроможності та системною взаємодією з приватними інвесторами, міжнародними партнерами й громадськістю.

Отже, у повоєнний період конкурентоспроможність територіальних громад визначатиметься не лише масштабом наявних ресурсів або рівнем завданих війною руйнувань. Важливим фактором стане здатність місцевої влади перетворювати потреби відновлення на якісні інвестиційні проєкти, інтегрувати їх у стратегію розвитку та забезпечувати прозоре й результативне використання фінансових ресурсів. Саме тому підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад слід розглядати як один із практичних напрямів модернізації публічного управління та важливу передумову сталого соціально-економічного відновлення України.

Перелік використаних джерел

1. Кудрик Р. А., Побурко О. Я. Теоретичні основи формування інвестиційного потенціалу територіальної громади. *Регіональна економіка*. 2025. № 1(115). С. 82–89. DOI: 10.36818/1562-0905-2025-1-7.

2. Олексюк Г. В., Попадинець Н. М. Особливості підготовки публічних інвестиційних проєктів і програм: перспективи, переваги і проблеми. *Регіональна економіка*. 2025. № 4(118). С. 68–76. DOI: 10.36818/1562-0905-2025-4-6.

3. Сторонянська І. З., Патицька Х. О. *Управління публічними інвестиціями у територіальних громадах: практики впровадження та інституційні виклики. Науково-аналітична записка.* Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2026. URL: https://www.ird.gov.ua/irdp/e20260004.pdf

4. Сторонянська І. З., Дуб А. О. *Стратегічне планування та управління публічними інвестиціями: як уникнути розриву між стратегіями розвитку і інвестиційними рішеннями*. *Науково-аналітична записка.* Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2026. URL: https://www.ird.gov.ua/irdp/e20260003.pdf

5. Возняк Г. В., Голинський Ю. О., Сороковий Д. О. *Роль бюджетного планування в реформі публічного інвестування регіонального та місцевого розвитку: проблеми та напрями вирішення*. *Науково-аналітична записка*. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», 2026. URL: https://www.ird.gov.ua/irdp/e20260002.pdf

УДК 352:005.21

Крихтіна Юлія Олександрівна
доктор наук з державного управління, професор
Український державний університет залізничного транспорту (Україна)

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Формування публічної політики відновлення територіальних громад потребує методології, здатної поєднати оцінювання втрат, визначення суспільних потреб, розподіл обмежених ресурсів і узгодження рішень між державним, регіональним та місцевим рівнями. Масштаб відновлення робить недостатнім планування, побудоване переважно навколо переліку об'єктів, що підлягають ремонту або реконструкції. Об'єктом управлінського аналізу має виступати відновлення функцій території, зокрема доступності публічних послуг, житлового середовища, місцевої економіки, інженерної та соціальної інфраструктури, людського потенціалу й мобільності населення. ОЕСР у 2026 році звертає увагу на фрагментарність частини українських документів відновлення, недостатній зв'язок між стратегічним плануванням, бюджетуванням і оцінюванням результатів, а також на потребу в чіткішій інституційній координації [1]. Управлінський фокус у цьому разі переноситься з набору проєктів на систему суспільних результатів, пов'язаних із відновленням життєдіяльності громади.

Методологічне опрацювання політики доцільно починати з діагностики території. Вихідною одиницею аналізу має виступати порушена функція та групи населення, на які поширюються наслідки відповідного порушення. Руйнування школи, амбулаторії, транспортного сполучення або мережі водопостачання породжують різні просторові й соціальні ефекти, тому універсальна процедура ранжування проєктів має обмежену аналітичну цінність. До діагностики варто включати інтенсивність втрати послуги, кількість користувачів, можливість тимчасового заміщення, територіальну доступність, демографічну динаміку та зв'язок об'єкта з іншими системами життєзабезпечення. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки, оновлена у 2024 році, орієнтує регіональну політику на територіально диференційовані рішення та врахування наслідків збройної агресії для різних типів територій [2]. Методологія відновлення через це повинна враховувати неоднорідність локальних умов і відмінності у структурі потреб.

Доказова база політики потребує окремої організації. Дані про пошкодження доцільно поєднувати з демографічними показниками, фактичною доступністю послуг, станом місцевих фінансів, зайнятістю, підприємницькою активністю та просторовими характеристиками території. Значення має також фіксація дати, джерела та ступеня надійності інформації, оскільки параметри громади в період війни можуть змінюватися швидше, ніж оновлюються планові документи. Рішення, засноване на застарілому профілі населення або довоєнній

структурі попиту на послуги, здатне відтворити інфраструктуру, яка вже не відповідає фактичним потребам території.

Після діагностики постає питання перетворення виявлених проблем на обґрунтовані цілі публічної політики. У практиці відновлення слабким місцем часто стає передчасний перехід від опису втрат до переліку заходів, коли причинні зв'язки між проблемою, інструментом і очікуваним результатом залишаються недостатньо визначеними. Для впорядкування такого переходу може застосовуватися логіка «проблема – причина – ціль – інструмент – ресурс – результат – показник». Послідовність дисциплінує підготовку управлінського рішення і допомагає розмежувати заходи за їх функціональним призначенням. Відновлення транспортної доступності, наприклад, варто оцінювати через зміну часу доступу населення до робочих місць, закладів освіти, медицини та адміністративних послуг. Кількість відремонтованих кілометрів у цьому випадку характеризує обсяг виконаних робіт, але ще не відображає суспільний результат політики.

Інституційна архітектура відновлення охоплює місцеві ради, виконавчі органи, обласний рівень, центральні органи виконавчої влади, операторів інфраструктури, міжнародних партнерів, громадські організації та суб'єктів господарювання. Нечіткий розподіл функцій спричиняє дублювання проєктів, конкуренцію за фінансування та розриви між плануванням і виконанням. ОЕСР у дослідженні архітектури відновлення України фіксує проблеми координації, фрагментацію управлінських механізмів і дефіцит кадрової спроможності на субнаціональному рівні [3]. Методологічне забезпечення політики тому має фіксувати відповідального суб'єкта для постановки проблеми, підготовки альтернатив, ресурсного обґрунтування, погодження, реалізації, моніторингу та перегляду рішення. Міжрівнева координація спирається на сумісність цілей місцевих програм із регіональними та державними документами, тоді як процедурне погодження виконує допоміжну функцію.

Залучення заінтересованих сторін до формування політики відновлення підвищує повноту діагностики потреб територіальної громади та обґрунтованість управлінських рішень. Прийнятий у 2024 році Закон України «Про публічні консультації» передбачає участь заінтересованих сторін у постановці проблеми, підготовці та реалізації публічної політики, а також оприлюднення результатів розгляду отриманих пропозицій [4]. Набрання чинності основними положеннями Закону пов'язано з припиненням або скасуванням воєнного стану. У процесі відновлення консультаційні механізми доцільно використовувати під час виявлення локальних проблем, зіставлення варіантів рішень і подальшого оцінювання їх результатів. Отримана інформація дозволяє уточнювати потреби різних груп населення, виявляти бар'єри доступу до публічних послуг, оцінювати прийнятність запланованих заходів та передбачати можливі супутні наслідки. За матеріалами ОЕСР, залучення громадян і бізнесу до планування відновлення в Україні характеризується суттєвими територіальними відмінностями, а сталі процедури участі сформовані далеко не в усіх громадах [1]. Результативність консультацій доцільно оцінювати за ступенем урахування обґрунтованих пропозицій у змісті ухвалених рішень та подальших програмних заходів.

Ресурсне забезпечення політики потребує процедури пріоритизації, яка враховує суспільний ефект, строк відновлення функції, охоплення населення, експлуатаційні витрати та залежність проєкту від інших інвестицій. Варто розрізняти відновлення базових послуг, усунення системних обмежень розвитку та довгострокові трансформаційні проєкти, оскільки вони мають різний часовий горизонт і відмінні критерії оцінювання. Готовність проєктної документації або наявність зовнішнього джерела фінансування не повинні самостійно визначати черговість інвестицій. ОЕСР застерігає, що орієнтація планування на строки донорських програм без належного узгодження з національними й місцевими цілями посилює фрагментацію відновлення [1]. Фінансове рішення має завершувати аналітичне обґрунтування політики та спиратися на порівняння альтернатив.

Система моніторингу й оцінювання має орієнтуватися на суспільні результати та розмежовувати використання ресурсів і фактичне відновлення функцій громади. Показники доцільно групувати за ресурсами, процесами, результатами та отриманими ефектами. Для житлової політики оцінюються строки повернення до придатного житла, для транспорту доступність і час поїздки, для місцевої економіки відновлення зайнятості та підприємницької активності. Виявлені відхилення мають враховуватися під час коригування інструментів, розподілу ресурсів і наступного циклу планування.

Методологія формування публічної політики відновлення громад охоплює діагностику території, обґрунтування проблем, визначення цілей, розподіл відповідальності, участь заінтересованих сторін, пріоритизацію ресурсів та оцінювання результатів. Узгодження цих складових дає змогу пов’язати місцеві потреби з державними пріоритетами та зменшити розпорошення ресурсів. Громада при цьому виступає суб’єктом публічної політики, який визначає пріоритети, формує портфель рішень і коригує його відповідно до результатів оцінювання.

Перелік використаних джерел

1. OECD. *Public Governance Review of Ukraine*. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing, 2026. DOI: 10.1787/7810f059-en.

2. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695, у редакції постанови Кабінету Міністрів України від 13.08.2024 № 940.

3. OECD. *Consolidating Ukraine’s Recovery Architecture: Where It Stands and Next Steps*. OECD Global Relations Policy Papers. No. 2026/01. Paris: OECD Publishing, 2026. DOI: 10.1787/e55159d1-en.

4. Про публічні консультації: Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX. Відомості Верховної Ради України. 2024. № 47. Ст. 266.

УДК 351.86:352.07:355.02(477)

Круглов Віталій Вікторович
д. держ. упр., професор
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут» (Україна)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна не лише трансформувала порядок денний територіальних громад, а й істотно змінила парадигму місцевого самоврядування, на основі якої формувалися управлінські практики у довоєнний період. Усталені підходи до просторового планування та організації надання послуг виявилися недостатніми в умовах, коли першочергового значення набули фізична безпека населення, безперебійне функціонування критичної інфраструктури, організація евакуації та мобілізація ресурсів для відновлення. Зазначені завдання вирішуються одночасно зі значним скороченням власних доходів місцевих бюджетів. За таких умов питання полягає не лише у спроможності громади забезпечити функціонування завдяки зовнішній допомозі або надзвичайним управлінським заходам. Важливішим є визначення механізмів, які забезпечують перехід від ситуативного реагування до системної стійкості.

Дослідження моделей публічного управління в умовах воєнного стану [1] актуалізує чинник стійкості на основі гнучкої цивільно-військової взаємодії, що передбачає достатню автономію місцевих рішень. У кризовій ситуації громада повинна приймати рішення у стислі строки, тоді як тривалі процедури вертикального погодження здатні затримувати реагування на критичні потреби. Відповідний принцип має значення для організації евакуації та гуманітарних поставок, а також для перебудови системи комунальних послуг з урахуванням розташування та стану критичної інфраструктури. Підхід враховує здатність громади зберігати управлінський потенціал за одночасного впливу кількох дестабілізуючих чинників [2].

Фіскально-інституційний рівень стійкості формує іншу важливу площину аналізу. Дослідження адаптивного бюджетування в умовах високої невизначеності [3] показує, що цифрові інструменти управління фінансами, зокрема сценарне планування та оперативний моніторинг видатків, дають змогу швидше перерозподіляти обмежені ресурси, ніж традиційний річний бюджетний цикл. Водночас цифровізація створює додаткову залежність від надійності енергопостачання та телекомунікаційної інфраструктури в умовах конкретної громади.

Фізичне відновлення зруйнованої інфраструктури, своєю чергою, актуалізує проблему залучення приватного капіталу. У дослідженні механізмів публічного управління відбудовою житла державно-приватне партнерство розглядається як один із механізмів компенсації обмежених бюджетних ресурсів [4]. Водночас інвестиційна поведінка приватного партнера в умовах бойових дій визначається

іншою структурою ризиків, ніж у мирний період. На рішення інвестора впливають рівень безпеки, ймовірність пошкодження активів, доступність страхування, перспективи відновлення попиту та стабільність інституційного середовища. Тому механізм партнерства, результативний у тилових громадах, має враховувати специфіку воєнних ризиків на прифронтові території.

Підготовка до повоєнного відновлення та забезпечення поточного функціонування громади в умовах агресії відбуваються паралельно [5]. Якщо громада відкладає інституційне планування відбудови до припинення бойових дій, вона втрачає час, який уже під час війни можливо використати для підготовки управлінських рішень, проєктної документації, визначення пріоритетів та формування механізмів залучення ресурсів. На цій основі формується підхід до відновлення, за якого поточне антикризове управління поєднується з підготовкою інституційних та ресурсних передумов майбутньої відбудови. Окремі елементи відновлення впроваджуються вже під час війни відповідно до наявних ресурсів і рівня безпеки.

Узагальнення наведених положень дає підстави розглядати публічне управління стійкістю територіальної громади як багаторівневу систему взаємопов'язаних механізмів співвідношення централізації та децентралізації, адаптивного розподілу ресурсів, залучення позабюджетного фінансування відновлення, здійснення антикризового управління та підготовки до відновлення. Водночас запропонований підхід має певні обмеження. Зазначене дозволяє розглядати багаторівневу систему як робочу концептуальну гіпотезу, що потребує перевірки на вибірках громад із різним рівнем безпекових ризиків та різною віддаленістю від лінії фронту.

Перелік використаних джерел

1. Круглов В. В. Моделі ефективного публічного управління в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. №10. С. 64–73.

2. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резільєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 67-73.

3. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Адаптивне бюджетування в умовах надзвичайних ситуацій і воєнної невизначеності: роль цифрових інструментів у публічному управлінні фінансами. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 43–62.

4. Круглов В., Надточій А. Основні засоби публічного управління процесами відбудови та відновлення житлової інфраструктури на постраждалих територіях. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 6(46). С. 114-125.

5. Хома Н. Резильєнтність України в умовах збройної агресії Росії та підготовки до післявоєнної відбудови. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2024. №2 (19). С. 287-307.

УДК 352:502.131.1:330.15(477)

Кузьмич Аліна Віталіївна
PhD
Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна)

ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ГРОМАД ЯК СКЛАДОВА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна зумовила необхідність переосмислення моделі відновлення України, оскільки масштаби руйнувань унеможливлюють орієнтацію виключно на відтворення довоєнного стану територій. За результатами п'ятої Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5), підготовленої Урядом України спільно з Групою Світового банку, Європейською Комісією та ООН, станом на 31 грудня 2025 р. прямі збитки перевищили 195 млрд дол. США, а потреби у відновленні та реконструкції протягом наступного десятиліття оцінюються майже у 588 млрд дол. США [1]. За таких умов повоєнне відновлення має передбачати не лише реконструкцію зруйнованих об'єктів, а й структурну модернізацію економічної, енергетичної та інфраструктурної організації територій.

Одним із системоутворюючих компонентів такої модернізації є зелена трансформація територіальних громад. Її доцільно розглядати як комплексний процес зміни моделі місцевого розвитку на засадах декарбонізації, ресурсоефективності, енергетичної стійкості, циркулярності, екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату. Відтак зелена трансформація виходить за межі природоохоронної політики та охоплює енергетику, житлово-комунальне господарство, транспорт, будівництво, просторове планування, управління відходами й місцевий економічний розвиток.

Відповідні пріоритети інтегруються у державну регіональну політику. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки передбачає стимулювання відновлення регіонів з урахуванням «зеленого» переходу та цифрової трансформації, а також підтримку переходу до кліматично нейтральної економіки, відновлення екосистем і адаптації до зміни клімату [2]. Таким чином, екологічні та кліматичні цілі поступово стають складовою механізмів управління територіальним розвитком.

Зелена трансформація громад при цьому не повинна зводитися до реалізації окремих екологічних проєктів. Йдеться про зміну логіки прийняття управлінських та інвестиційних рішень: від оцінювання лише вартості створення або відновлення об'єкта – до врахування його життєвого циклу, майбутніх експлуатаційних витрат, енергоспоживання, впливу на довкілля та кліматичної стійкості. Відновлення інфраструктури за такого підходу одночасно стає механізмом її технологічної модернізації.

Особливого значення набуває енергетична складова. Руйнування об'єктів генерації та мережевої інфраструктури продемонструвало необхідність підвищення енергетичної стійкості громад. Тому відновлення комунальних

закладів, житлового фонду та систем теплопостачання доцільно поєднувати з термомодернізацією, енергомоніторингом, модернізацією інженерних систем, розвитком локальної генерації, використанням відновлюваних джерел енергії та систем накопичення. У цьому аспекті зелений перехід одночасно сприяє декарбонізації та зменшенню вразливості територій до енергетичних ризиків.

Не менш важливим є економічний вимір. Повоєнне відновлення формує попит на виробництво енергоефективних будівельних матеріалів, обладнання для відновлюваної енергетики, перероблення вторинної сировини, екологічний інжиніринг та енергосервіс. У Плані України в межах Ukraine Facility зелений перехід пов'язується з розвитком циркулярної економіки, раціональним використанням природних ресурсів, зменшенням промислового забруднення та підвищенням конкурентоспроможності економіки [3]. Отже, зелена трансформація може виступати фактором диверсифікації місцевої економіки, залучення інвестицій і створення робочих місць.

Окремого значення набуває розвиток циркулярної економіки. Масштабні руйнування формують значні обсяги відходів будівництва та знесення, поводження з якими не повинно обмежуватися захороненням. Їх сортування, перероблення та повторне використання здатні одночасно скоротити екологічне навантаження, потребу у первинній сировині та створити локальні ланцюги доданої вартості.

Євроінтеграційний курс України додатково посилює значення зелених критеріїв. Регламентом ЄС 2024/792, яким створено Ukraine Facility, передбачено підтримку сталого зеленого переходу, руху до кліматичної нейтральності, циркулярної економіки, охорони біорізноманіття та екологічного відновлення територій, пошкоджених війною [4]. Відповідність таким принципам набуває значення не лише як стратегічний орієнтир, але й як передумова залучення європейських інвестиційних ресурсів.

Для територіальних громад це зумовлює необхідність переходу від фрагментарного проєктного підходу до системного стратегування. Зелені пріоритети мають бути інтегровані у стратегії розвитку громад, плани відновлення, просторову документацію, місцеві енергетичні плани та систему публічних інвестицій. Законодавство України передбачає взаємозв'язок планування відновлення з процедурами стратегічної екологічної оцінки, що сприяє інституціоналізації екологічного компонента у процесах територіального розвитку [5]. Водночас результативність зеленої трансформації залежить від інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. Громади повинні бути здатними формувати інвестиційні портфелі, оцінювати життєвий цикл проєктів, використовувати екологічні та кліматичні дані, готувати якісну проєктну документацію, залучати зовнішнє фінансування та здійснювати моніторинг результатів. За обмеженості фінансових ресурсів відбір проєктів відновлення має враховувати не лише їх соціальну необхідність та первинну вартість, а й енергоефективність, майбутні експлуатаційні витрати, кліматичну стійкість та довгостроковий економічний ефект. Механізми державного фінансування регіонального розвитку посилюють взаємозв'язок між публічними інвестиціями та стратегічними документами регіонів і територіальних громад [6].

При цьому зелений перехід не передбачає уніфікації моделей розвитку територій. Відмінності у масштабах руйнувань, структурі економіки, ресурсному потенціалі, демографічній ситуації та стані інфраструктури вимагають диференційованих управлінських рішень. Для одних громад пріоритетом може бути декарбонізація промисловості, для інших – енергетична автономність критичної інфраструктури, розвиток біоенергетики, відновлення природних екосистем або формування локальної переробної економіки.

Таким чином, зелена трансформація територіальних громад є структурним компонентом повоєнного відновлення України, що дозволяє поєднати фізичну реконструкцію з технологічною модернізацією, ресурсоефективністю, диверсифікацією місцевої економіки та підвищенням стійкості територій. Результативність відновлення доцільно оцінювати не лише за кількістю відбудованих об'єктів, а й за тим, наскільки створена інфраструктура та економічна модель зменшують попередні структурні вразливості громади і формують її довгострокову спроможність до розвитку. У цьому контексті зелена трансформація виступає одним із механізмів переходу від відтворювальної до модернізаційної моделі повоєнного відновлення України.

Перелік використаних джерел

1. Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025 / Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. 2026. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

3. План України (Ukraine Plan) 2024-2027. Кабінет Міністрів України. 2024. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf

4. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. 2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj

5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій : Закон України від 09.07.2022 № 2389-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text

6. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку : постанова Кабінету Міністрів України від 08.07.2026 № 883. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/883-2026-%D0%BF#Text

УДК 355.415.6(477)

Курашкевич А. П.,
начальник кафедри (завідувач кафедри) тактико-спеціальних дисциплін
факультету безпеки державного кордону
Національної академії державної прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького, полковник

Тарасюк М. М.,
курсант
Національної академії державної прикордонної служби України ім. Б. Хмельницького факультету оперативно-службової діяльності, солдат

РОЛЬ ТАКТИЧНОЇ МЕДИЦИНИ У БОЙОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДРОЗДІЛІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ БОЙОВИХ ДІЙ

В умовах сучасних бойових дій, зокрема в контексті гібридної війни, що триває на території України, роль тактичної медицини в бойовому забезпеченні підрозділів Державної прикордонної служби України (ДПСУ) набуває стратегічного значення. Тактична медицина, як спеціалізована галузь військової медицини, фокусується на наданні невідкладної допомоги пораненим безпосередньо на полі бою, з урахуванням тактичних умов, обмежених ресурсів та високого рівня загрози. У структурі ДПСУ, де підрозділи часто оперують у прикордонних зонах з підвищеною вразливістю до диверсійних атак, інтеграція тактичної медицини забезпечує не лише збереження життя особового складу, але й підтримку бойової готовності підрозділів, мінімізуючи втрати та сприяючи швидкому поверненню бійців до виконання завдань. Історичний аналіз еволюції тактичної медицини в українському прикордонному відомстві свідчить про адаптацію до реалій сучасних конфліктів. З початком російської агресії у 2014 році, ДПСУ зіткнулася з необхідністю переходу від традиційних методів медичного забезпечення до принципів TCCC (Tactical Combat Casualty Care), які включають фазовий підхід: догляд під вогнем, тактичний польовий догляд та евакуацію. Ці принципи, адаптовані до специфіки прикордонних операцій, дозволяють ефективно управляти травмами, спричиненими вогнепальними пораненнями, вибуховими ушкодженнями та іншими типовими загрозами. Дослідження, проведені в рамках НАТО та національних програм, демонструють, що впровадження тактичної медицини знижує летальність на 15-20% за рахунок швидкого застосування турнікетів, гемостатичних засобів та базових реанімаційних заходів [3, с. 97].

У бойовому забезпеченні підрозділів ДПСУ тактична медицина інтегрується з логістичними та оперативними компонентами. Підрозділи, такі як мобільні прикордонні загони чи спеціальні підрозділи "ДОЗОР", вимагають мобільних медичних груп, оснащених індивідуальними аптечками (IFAK) та колективними засобами (TCCC kits). Це забезпечує автономність дій у віддалених

районах, де евакуація може бути ускладнена через рельєф місцевості чи активність противника. Наукові праці українських військових медиків, опубліковані в журналах як "Військова медицина України", підкреслюють необхідність стандартизації навчання: програми підготовки включають симуляцію бойових сценаріїв, що підвищує ефективність медичного втручання в умовах стресу та обмеженої видимості. Сучасні бойові дії, характеризуючись використанням дронів, артилерії та асиметричних тактик, посилюють вимоги до тактичної медицини. У ДПСУ це проявляється в розвитку телемедицини для консультацій у реальному часі та інтеграції з системами евакуації, такими як MEDEVAC. Аналіз випадків з зони ООС/АТО показує, що своєчасна тактична допомога знижує ризик ускладнень, таких як шок чи інфекції, на 30%, сприяючи оперативній стабілізації поранених. Крім того, психологічний аспект тактичної медицини – підготовка бійців до самодопомоги та взаємодопомоги – посилює моральний дух підрозділів, перетворюючи медичне забезпечення на елемент психологічної стійкості [1].

Програми НАТО, такі як "Defence and Related Security Capacity Building Initiative", сприяють оснащенню та тренінгам, адаптованим до прикордонних викликів. Дослідження ефективності цих заходів, базовані на даних з 2022-2025 років, вказують на зростання виживаності поранених з 75% до 90% у підрозділах, де впроваджено повний цикл TCCC. Однак виклики, як дефіцит кваліфікованих медиків та логістичні бар'єри, вимагають подальшого розвитку: рекомендації включають розширення мережі тренувальних центрів та інтеграцію AI для прогнозування медичних потреб [2, с. 97].

У стратегічному вимірі тактична медицина трансформує бойове забезпечення ДПСУ з реактивного на проактивне. Вона не лише мінімізує втрати, але й оптимізує ресурси, дозволяючи підрозділам утримувати позиції довше. Аналіз сучасних конфліктів, включаючи досвід Ізраїлю та США, підтверджує, що інвестиції в тактичну медицину повертаються через підвищення ефективності операцій. Для України, в умовах тривалої війни, це стає ключовим фактором національної безпеки, де прикордонні підрозділи виступають першою лінією оборони. Перспективи розвитку тактичної медицини в ДПСУ пов'язані з інноваціями: впровадженням біотехнологій для швидкого загоєння ран, дронів для медичної евакуації та VR-симуляторів для навчання. Наукові прогнози вказують на необхідність мультидисциплінарного підходу, поєднуючи медицину з кібербезпекою для захисту медичних даних. Роль тактичної медицини в бойовому забезпеченні підрозділів є невід'ємною складовою сучасної військової стратегії, забезпечуючи стійкість та ефективність у протистоянні гібридним загрозам.

Перелік використаних джерел

1. Пашинський Андрій. Сутність та структура здатності виживання у бойових умовах майбутніх офіцерів національної гвардії України. Молодь і ринок, 2025, 12/244: С. 152-160.

2. Тактична медицина: навч. посіб. / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини ; уклад.: Н. М. Поліщук, С. В. Ворошилов, А. Г. Довбиш, Київ : Компринт, 2025. 272 с.

3. Чорна В. В., Матвійчук М. В., Подолян В. М., Івашкевич Є. М., Сивак В. М., Слободян В. В., Івашкевич М. С. Актуальні питання забезпечення індивідуальними медичними засобами захисту військовослужбовців, цивільних України. Український журнал військової медицини. 2022. Т. 3, № 2. С. 92-102.

УДК 35:159.944.4]:355.01

Кушнірюк Володимир Михайлович
канд.психол. наук, доцент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

КОРПОРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОФІЛАКТИЦІ ВИГОРАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну кардинально змінило умови функціонування органів публічного управління на всіх рівнях. Державні службовці та посадові особи органів місцевого самоврядування протягом чотирьох років працюють в умовах хронічного стресу, ненормованого навантаження, постійних повітряних тривог, релокації установ, кадрового дефіциту через мобілізацію та виїзд співробітників, а також необхідності одночасно виконувати звичні управлінські функції і реагувати на гуманітарні, безпекові та соціальні наслідки війни. Ці обставини суттєво підвищують ризик професійного вигорання персоналу, яке, за визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я, кваліфікується як синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці, який не було успішно опрацьовано [1].

У таких умовах питання відповідальності органу публічного управління за психоемоційний стан власного персоналу виходить за межі суто кадрової політики та набуває ознак корпоративної відповідальності - свідомої, системної позиції інституції щодо добробуту своїх працівників, аналогічної до того, як бізнес-структури реалізують політику корпоративної відповідальності стосовно найманих працівників, партнерів і громади. Класичне визначення корпоративної відповідальності трактує її як добровільну інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у діяльність організації та її взаємодію із зацікавленими сторонами, що виходить за межі мінімальних юридичних вимог [2].

Водночас, пряме перенесення бізнес-моделі корпоративної відповідальності у публічний сектор є принципово некоректним, оскільки органи влади діють не в конкурентному середовищі, а в межах публічно-правових відносин, бюджетних обмежень і підзвітності суспільству. Його логіка може бути адаптована до публічного управління, якщо під корпоративною відповідальністю розуміти відповідальність організації за наслідки власної діяльності для працівників, громадян та суспільства і включає створення таких умов праці, які забезпечують довгострокову працездатність, професійну стійкість та психологічне благополуччя персоналу. Це передбачає комплекс управлінських, етичних і соціальних зобов'язань інституції перед власним персоналом, що випливають як із загального конституційного обов'язку держави забезпечувати гідні умови праці, так і з практичної потреби зберегти кадровий потенціал та якість надання публічних послуг. Ця відповідальність реалізується у двох взаємопов'язаних площинах: зовнішній (перед громадянами та громадою, яким орган влади надає послуги) та внутрішній (перед власними працівниками, чий психоемоційний стан

безпосередньо впливає на якість цих послуг). Соціальна відповідальність держави у ширшому розумінні визначається як явище, що потребує законодавчо закріплених соціальних стандартів, моделі соціального партнерства та постійної взаємодії органів влади, бізнесу й суспільства, і внутрішньоорганізаційний вимір турботи про персонал є її логічним продовженням на рівні конкретної інституції.

Вважаємо, що механізми корпоративної відповідальності за профілактику вигорання повинні будуватися за принципом: не лікувати наслідки системної перевтоми, а зменшувати причини її виникнення і мають передбачати такі основні принципи:

1. Управління робочим навантаженням. Першочерговим напрямом є систематичний аналіз навантаження працівників де керівництво має оцінювати не лише формальну кількість посад, а фактичний обсяг завдань, їх складність, терміновість та емоційне навантаження, адже саме організаційні заходи, спрямовані на навантаження, демонструють перспективні результати у зменшенні виснаження службовців. Доцільними є: періодичний аудит посадового навантаження, перерозподіл функцій, усунення дублювання завдань, автоматизація рутинних процесів, визначення пріоритетів у кризових умовах, планування періодів відновлення після надзвичайно інтенсивної роботи.

2. Підтримувальне лідерство. Керівник у воєнний час виконує не тільки адміністративну, а й значну психологічну функцію. Це не означає, що керівник повинен перетворюватися на психотерапевта: його завдання полягає у створенні такого середовища, в якому працівник може повідомити про перевантаження, помилку або психологічну проблему без страху стигматизації. Для державної служби особливо важливо розвивати стиль управління, заснований на: передбачуваності управлінських рішень; чіткій постановці завдань; регулярному зворотному зв'язку; повазі до професійної автономії; справедливому розподілі навантаження; визнанні внеску працівників; недопущенні приниження та психологічного тиску [3].

3. Інституційна психологічна підтримка. Психологічна допомога повинна бути інтегрована в систему управління персоналом, а не існувати як разова акція у тренінгу зі стресостійкості. Система підтримки може включати: конфіденційне психологічне консультування; кризове консультування; психоосвітні програми; групи взаємопідтримки; навчання навичкам саморегуляції; психологічну допомогу після кризових подій; маршрутизацію до спеціалізованої допомоги. Причому, Українська нормативна база вже передбачає розвиток системи психосоціальної допомоги та кризового психологічного консультування.

4. Моніторинг психологічного благополуччя. Профілактика вигорання повинна передбачати раннє виявлення негативної динаміки на колегіальному рівні. Органи публічного управління можуть періодично оцінювати: рівень емоційного виснаження; задоволеність організацією праці; якість взаємодії з керівником; командний психологічний клімат; суб'єктивне робоче навантаження; можливість відновлення; рівень професійної залученості; наміри залишити організацію. При цьому результати моніторингу мають використовуватися не для покарання працівників, а для корекції організаційних умов [4].

5. Формування культури психологічної безпеки. Важливою складовою корпоративної відповідальності є створення культури, у якій психологічне благополуччя не протиставляється професійній ефективності. Неприпустимою є управлінська логіка: «державна служба складна, тому треба терпіти». В умовах війни така установка може навіть виглядати патріотично, але фактично вона створює передумови для накопичення виснаження. Стійкість організації — це не здатність працівників нескінченно працювати на межі можливостей. Справжня стійкість полягає у здатності системи відновлювати ресурси після їх використання.

Отже, професійне вигорання працівників органів публічного управління в умовах війни є не лише психологічною, а передусім організаційно-управлінською проблемою і у цьому контексті корпоративна відповідальність органів публічного управління повинна розумітися як інституційна відповідальність за створення безпечного, психологічно підтримувального та організаційно збалансованого середовища професійної діяльності.

Профілактика вигорання повинна стати складовою системи управління людськими ресурсами в органах публічного управління, а не залишатися факультативним напрямом психологічної роботи. Для держави, яка функціонує в умовах війни, збереження психічного здоров'я державних службовців є водночас питанням соціальної відповідальності, кадрової політики та національної інституційної стійкості. Організація, яка систематично виснажує своїх працівників, зрештою виснажує саму себе, і навпаки - інвестиції у психологічне благополуччя персоналу створюють передумови для збереження професійної спроможності державного апарату та його здатності виконувати суспільно значущі функції навіть у надзвичайно складних умовах.

Перелік використаних джерел

1. Професійне вигорання - явище, а не хвороба: що насправді затвердили в МКХ-11. *Міністерство охорони здоров'я України.* URL: https://moz.gov.ua/uk/profesijne-vigorannja---javische-a-ne-hvoroba-scho-naspravdi-zatverdili-v-mkh-11

2. Обріза О., Чернобай Л. Корпоративна відповідальність та сталість в бізнесі: збалансований підхід до прибутку та соціальних цінностей. *Економіка та суспільство. Випуск 59. 2024* DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-150

3.Шахов В., Шахов В., Мончинська І. Психолого-педагогічні особливості емоційної реакції на стрес у воєнний час у державних службовців. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. 2025.* DOI: 10.36550/2415-7988-2025-1-221-518-523. https://pednauk.cusu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/2523

4. Токарук Л., Данилевська О. Соціально-педагогічна робота з попередження професійного вигорання фахівців державних служб із надзвичайних ситуацій в умовах війни. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Педагогіка». 2025. Т. 2. № 20.* DOI: 10.17721/2415-3699.2024.20.12. https://pedvisnyk.knu.ua/index.php/pedagogy/article/view/417

УДК 351.82:330.142.214:331.556.2

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

Мосора Лариса Степанівна
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри публічного управління, адміністрування
і національної безпеки
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
(Україна)

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНИЙ ПІДХІД У СТРАТЕГУВАННІ РОЗВИТКУ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ: УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ТА РОЗВИТОК ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В РЕГІОНАХ

Актуальність дослідження проблем стратегічного управління галузевими і регіональними суспільними системами зумовлено безпрецедентними викликами, перед якими постала Україна в умовах геополітичних турбулентностей, повномасштабної війни та глобальних трансформацій. Традиційні управлінські механізми, що базуються на інерційних та реактивних підходах, вичерпали свій потенціал. Сучасна реальність вимагає переходу до нової управлінської парадигми – проактивного стратегування, здатного забезпечити стійкість, адаптивність і саморозвиток територій та галузей економіки.

Особливої гостроти означені питання набувають на регіональному рівні, що нині є базовим фундаментом національної безпеки. Демографічні шоки (масштабна міграція, старіння нації, депопуляція), глибокі структурні дисбаланси на ринках праці та потреба інтеграції мільйонів внутрішньо переміщених осіб (далі – ВПО) вимагають не точкових гуманітарних рішень, а комплексних регіональних стратегій реінтеграції.

Водночас процес євроінтеграції та перехід до економіки знань актуалізують впровадження моделі «Квадроспіралі». Синергія освіти, науки, бізнесу та громадянського суспільства стає єдиним можливим інструментом для створення інноваційних екосистем, здатних забезпечити повоєнне відновлення України на принципах інклюзивного зростання, людиноцентричності та цифровізації публічного управління.

Сучасний етап розвитку України та європейського простору загалом характеризується безпрецедентними демографічними турбулентностями, що безпосередньо загрожують національній безпеці, економічній стабільності та

стійкості галузевих ринків праці. Демографічна криза перестала бути винятково предметом статистичних досліджень чи соціальних прогнозів – нині вона постає стримувальним чинником для реалізації будь-яких стратегій регіонального та галузевого розвитку.

Як відомо, глобальні та локальні демографічні зрушення формуються під впливом кількох ключових чинників: 1) тотальна депопуляція та старіння нації, що характеризується стрімким зниженням рівня народжуваності на тлі зростання середньої тривалості життя і призводить до демографічного старіння. Частка працездатного населення неухильно скорочується відносно навантаження на систему соціального захисту; 2) масштабна міграція та виїзд людського капіталу, що виявляється в зовнішній міграції і насамперед зумовила втрату мільйонів працездатних громадян, кваліфікованих фахівців та молоді, які інтегруються на ринках праці країн ЄС; 3) внутрішнє переміщення населення, яке виразилося в тому, що значна частина громадян була змушена змінити регіон проживання, що призвело до структурного дисбалансу: появи надлишкової робочої сили в одних регіонах і катастрофічний дефіцит – в інших.

У той же час галузеві ринки праці реагують на демографічні шоки нерівномірно, проте загальна тенденція зводиться до структурних деформацій та кадрового голоду. У цьому контексті розглянемо провідні сфери життєдіяльності суспільства.

1. *Промисловість, будівництво та транспорт (виробнича сфера).* Ці галузі найбільше потерпають від старіння кадрів та відтоку чоловічого населення через мобілізаційні процеси та міграцію. Спостерігається критичний дефіцит робітничих професій (інженерів, будівельників, кваліфікованих операторів верстатів). Традиційні механізми підготовки кадрів у системі професійно-технічної освіти не встигають за потребами ринку через інерційність.

2. *Освіта, охорона здоров'я та соціальна сфера*. Демографічне старіння одночасно збільшує попит на медичні й соціальні послуги та вимиває кадри через пенсійний вік і виїзд працівників бюджетної сфери за кордон. У результаті виникає системний дисбаланс між пригніченою потребою в якісних послугах і фізичною наявністю персоналу.

3. *ІТ-сектор та креативні індустрії*. Хоча цей ринок є найбільш глобалізованим і гнучким, демографічні виклики б'ють по ньому через скорочення притоку молодих фахівців із закладів вищої освіти та ризики релокації бізнесу за межі України через непевність із людським ресурсом.

Зважаючи на сказане вище, для мінімізації негативного впливу демографічних чинників на галузеву стійкість державна політика має перейти від реактивних заходів до проактивного стратегування на основі людиноцентричного підходу. Варто впровадити такі управлінські інструменти: 1) модернізація системи прогнозного планування, тобто створення цифрових платформ для моніторингу реальних потреб галузевих ринків праці в розрізі регіонів з метою корекції державного замовлення на підготовку кадрів; 2) інклюзивна інтеграція ринку праці або активне залучення до економічної активності груп населення, що раніше мали менший рівень зайнятості (ветеранів війни, людей старшого віку через механізми навчання впродовж життя, жінок у традиційно «чоловічих»

професіях); 3) стимулювання повернення мігрантів. У цьому контексті насамперед має місце розроблення економічних і соціальних преференцій для реінтеграції українців, які виїхали за кордон, через створення конкурентних умов праці та розвиток інфраструктури в регіонах; 4) технологічна модернізація та автоматизація, що полягає в стимулюванні роботодавців до заміщення дефіцитної робочої сили через впровадження інноваційних технологій, штучного інтелекту та робототехніки в традиційних галузях.

Таким чином, як видно, стійкість галузевих і регіональних суспільних систем у сучасних реаліях безпосередньо залежить від здатності держави управляти демографічними ризиками. Збереження та примноження людського капіталу має стати базовим критерієм ефективності будь-яких управлінських рішень на рівні міністерств, регіональних адміністрацій та галузевих об'єднань.

Інша проблема – це формування регіональних стратегій реінтеграції та адаптації ВПО. Проблема внутрішнього переміщення населення внаслідок повномасштабної агресії перетворилася з тимчасового гуманітарного виклику на довгостроковий структурний чинник, що визначає соціально-економічний ландшафт багатьох регіонів України. Мільйони громадян були змушені змінити місце проживання, інтегрувавшись до нових територіальних громад. У цих умовах загальнодержавні програми допомоги виявилися недостатніми без локалізації процесів інтеграції. Саме тому формування ефективних регіональних стратегій реінтеграції та адаптації ВПО стало базовою передумовою соціальної стабільності й економічного зростання громад-реципієнтів.

У цьому зв’язку потребує уваги зміна парадигми, тобто перехід від тимчасового прихистку до довгострокового розвитку. Тривалий час державна та місцева політика щодо ВПО базувалася на реактивній, гуманітарній моделі – забезпеченні базових потреб у житлі, харчуванні та одязі. Проте затяжний характер процесів вимагає переходу до парадигми стратегічного розвитку та партнерства. Регіональні стратегії мають розглядати ВПО не як пасивних отримувачів допомоги, а як потужний людський ресурс, носіїв професійного досвіду та підприємницького потенціалу, здатних стати рушіями розвитку економіки регіону.

Водночас у цьому контексті прослідковуються ключові виклики на рівні регіональних і місцевих громад. Процес адаптації ВПО супроводжується низкою системних бар’єрів, що повинні вирішуватися на рівні регіонального управління. Назвемо їх: 1) житлова криза. Як відомо, відсутність доступного житла є головним гальмом для остаточного закріплення сімей у регіоні. Потреба в оренді комунального житла, розвитку соціального будівництва та іпотечних програм вимагає нових фінансових механізмів на місцях; 2) структурне безробіття та невідповідність кваліфікації. Ринок праці громад-реципієнтів часто не може запропонувати ВПО робочі місця за фахом. Виникає потреба в масштабному перенавчанні працівників новим професійним навичкам; 3) психологічна та соціальна дезорієнтація. Травматичний досвід, втрата соціальних зв’язків та майна ускладнюють процес уходження переселенців до місцевих громади, що інколи породжує латентну напругу між місцевим населенням та приїжджими.

У цьому зв'язку, на нашу думку, успішна регіональна стратегія адаптації ВПО має охоплювати кілька взаємопов'язаних блоків: 1) економічна інтеграція та зайнятість, тобто створення умов для самозайнятості та розвитку малого й середнього підприємництва серед ВПО (грантові програми, пільгове кредитування, бізнес-інкубатори на базі громад). Тут має місце також тісна співпраця місцевої влади з релокованим бізнесом та місцевими роботодавцями для створення нових робочих місць. 2) житлова політика та просторове планування. Варто подбати про розвиток фонду житла тимчасового та соціального призначення, провести ревіталізацію занедбаних будівель під потреби гуртожитків чи квартир для сімей ВПО, а також здійснити інтеграцію нових житлових кварталів до інфраструктури міст; 3) соціальна згуртованість. Це насамперед запуск комунікаційних платформ, культурних і молодіжних ініціатив, спрямованих на стирання бар'єрів між «місцевими» та «ВПО». Інтеграція дітей та молоді через освітні проєкти та позашкільну роботу; 4) управлінська партисипація. Мається на увазі залучення представників ВПО до роботи рад із питань ВПО при органах місцевого самоврядування з тим, щоб рішення ухвалювалися з урахуванням реальних потреб цільової групи, а не за принципом «згори донизу».

Таким чином, регіональні стратегії реінтеграції та адаптації ВПО є індикатором управлінської зрілості місцевих еліт. Успішна інтеграція внутрішніх переселенців перетворює демографічний удар на вікно можливостей: заповнення вакансій у дефіцитних галузях, розширення споживчого ринку, пожвавлення підприємницької активності та зміцнення інтелектуального потенціалу регіону.

Наступна проблема – це синергія освіти, науки та бізнесу (модель «Квадроспіралі») як основа регіональної інноваційної екосистеми. Як відомо, у сучасній економіці знань традиційні підходи до регіонального розвитку, що спираються винятково на адміністративні ресурси чи сировинний потенціал, вичерпали себе. Головним рушієм конкурентоспроможності територій стають інновації, що не виникають ізольовано. Вони є результатом глибокої інтеграції ключових інституцій суспільства. Концепція моделі «Квадроспіралі» нині постає золотим стандартом державного управління та стратегування, пропонуючи ефективну архітектуру для побудови самодостатніх регіональних інноваційних екосистем.

1. Еволюція моделі: від Потрійної спіралі до Квадроспіралі. Історично класична модель Генрі Етцковіца та Лоєса Лейтесдорфа спиралася на концепцію «Потрійної спіралі», де взаємодія відбувалася між трьома основними акторами: університети та наука: генерація нових знань, фундаментальні та прикладні дослідження, підготовка кадрів; бізнес: комерціалізація ідей, виробництво товарів і послуг, ринкова конкуренція; держава: нормативно-правове регулювання, фінансування інфраструктури, створення стимулів та стратегічних пріоритетів.

Проте сучасні виклики глобалізації, цифровізації та соціальної трансформації довели обмеженість цієї трикутної структури. У моделі «Квадроспіралі» до цього альянсу додається четвертий повноправний елемент – громадянське суспільство та кінцевий споживач – людина. Це означає, що інновації більше не створюються «для людей» без їхньої участі; суспільство стає

співтворцем і головним вигодонабувачем інноваційних процесів через механізми відкритих інновацій.

2. Роль кожного елемента в регіональній екосистемі. Щоб регіональна система функціонувала як єдиний організм, кожен сектор має виконувати свою стратегічну місію: 1) освіта: трансформується з місця трансляції знань на інкубатори підприємництва. Університети регіону стають хабами неперервної освіти, де готують фахівців здатних мислити нестандартно та реалізовувати стартапи; 2) наука: забезпечує трансфер технологій від лабораторій до реального виробництва, адаптуючи глобальні наукові досягнення під локальні потреби регіональних підприємств. 3) бізнес: інвестує в ризиковані інноваційні проєкти, надає матеріальну базу для тестування прототипів і створює високооплачувані робочі місця, що зупиняє відтік мізків. 4) держава та громадянське суспільство: регіональна влада постає фасилітатором, що створює сприятливий регуляторний клімат, податкові преференції та інфраструктуру (технопарки, бізнес-інкубатори), а громадянське суспільство спрямовує інновації на вирішення реальних екологічних, соціальних та гуманітарних проблем території.

3. Тут розглянемо механізми забезпечення синергії на рівні регіону. Практична реалізація моделі «Квадроспіралі» вимагає подолання традиційних бар'єрів і «феодальної ізольованості» між секторами. Для цього на рівні регіонального управління мають впроваджуватися такі інструменти: 1) створення регіональних рад інновацій та форсайту. Це насамперед платформи для постійного діалогу, де представники влади, університетів, бізнесу та громадськості спільно визначають пріоритети розвитку регіону; 2) фінансові консорціуми та спільні грантові програми. Мається на увазі запуск проєктів, де обов'язковою умовою фінансування є кооперація університету з місцевим підприємством за підтримки державного чи муніципального співфінансування. 3) регіональні центри трансферу технологій: мости між теоретичними розробками науковців та запитами комерційного сектору.

Таким чином, синергія освіти, науки та бізнесу в межах «Квадроспіралі» – це не просто теоретична конструкція, а практичний інструмент перетворення депресивних чи сировинних регіонів на території випереджального розвитку. Поєднання академічного інтелекту, підприємницького драйву, адміністративної підтримки та суспільного запиту формує стійку імунну систему регіону проти будь-яких зовнішніх криз.

Отже, підсумовуючи результати аналізу проблем стратегічного управління галузевими і регіональними суспільними системами, можна констатувати, що українське державне управління перебуває на етапі глибокої трансформації. Старий інструментарій державного регулювання більше не відповідає викликам воєнного часу та глобальним вимогам цифровізації й євроінтеграції. Забезпечення стійкості країни можливе лише через перехід від реактивного управління до проактивного стратегування на всіх рівнях публічної влади. Головним фундаментом такого переходу є людиноцентричний підхід та збереження людського капіталу. Як показав аналіз демографічних викликів, депопуляція та деформація галузевих ринків праці вимагають негайного впровадження інноваційних інструментів прогнозування зайнятості, гнучких систем

перекваліфікації та створення конкурентних умов у регіонах. Не менш критичним завданням є успішна реінтеграція та соціальна адаптація внутрішньо переміщених осіб, які мають розглядатися не як тимчасовий тягар, а як потужний інтелектуальний та економічний ресурс для розвитку громад-реципієнтів.

Водночас рушієм повоєнного відновлення та сталого розвитку регіонів України має стати модель «Квадроспіралі». Тільки завдяки реальній синергії освіти, науки, бізнесу та громадянського суспільства можливо побудувати самодостатні регіональні інноваційні екосистеми здатні трансформувати виклики на нові можливості. Ефективність державного управління нині визначається здатністю поєднувати стратегічне бачення, цифрові технології та соціальну згуртованість заради інклюзивного зростання та євроінтеграційного майбутнього України.

Перелік використаних джерел

1. Дерій Ж. В. Людський капітал в умовах війни: виклики та можливості нарощування у контексті повоєнного відновлення [Електронний ресурс] / Ж. В. Дерій, Т. М. Децюк, А. В. Захарін. Економічний простір. 2025. № 208. С. 210-217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_208_33 (дата звернення: 20.08.2026).

2. Лібанова Е. М. Людський капітал України: втрати внаслідок війни і перспективи повоєнного відродження [Електронний ресурс] / Е. М. Лібанова. Вісник Національної академії наук України. 2026. № 5. С. 47-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2026_5_14 (дата звернення: 20.08.2026).

3. Людський капітал в сучасній парадигмі економіки знань [Електронний ресурс] / О. Васильєва, А. Соколов, Л. Гіль. Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем. 2023. № 1. С. 22-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/manb_2023_1_4 (дата звернення: 20.08.2026).

4. Опанасюк В. В. Людський капітал 2.0: як інтегрована сингулярність змінює освіту, навички і працю [Електронний ресурс] / В. В. Опанасюк. Наукові перспективи. Серія : Державне управління; Право; Економіка; Медицина. 2026. Вип. 1. С. 994-1008. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scper_2026_1_78 (дата звернення: 20.08.2026).

УДК 352(477)

Малахова Тетяна В'ячеславівна
доктор наук з державного управління, професор
Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика (Україна)

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕРЕРВНІСТЮ БАЗОВИХ ПОСЛУГ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Спроможність територіальної громади підтримувати життєдіяльність населення в умовах воєнного стану залежить від узгодженості рішень органів влади та надавачів послуг. Пошкодження інфраструктури, перебої зв'язку й нестача працівників можуть одночасно обмежувати доступ до водопостачання, медичної допомоги, соціальної підтримки та адміністративних послуг. За таких обставин відновлення окремого об'єкта має бути пов'язане з відновленням доступу людини до необхідної послуги. Це потребує механізмів публічного управління, які визначають відповідальність учасників, порядок залучення ресурсів і критерії результативності їхніх спільних дій.

Метою дослідження є обґрунтування взаємозв'язку механізмів публічного управління, спрямованих на підтримання безперервності базових послуг у територіальних громадах. У межах цих тез базовими вважаємо послуги, припинення яких безпосередньо погіршує безпеку, здоров'я або можливість задоволення першочергових потреб населення. Безперервність розуміємо як здатність підтримувати заздалегідь визначений мінімально необхідний обсяг послуг і відновлювати їх надання після порушень. Дослідження ґрунтується на аналізі наукових положень та міжнародних рекомендацій із подальшим формулюванням управлінських пропозицій.

У праці вітчизняних науковців розглянуто механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування, зокрема значення показників оцінювання управлінської діяльності [1, с. 137]. Для досліджуваної проблеми цей підхід дає підстави пов'язувати рішення органів влади з вимірюваними змінами доступності послуг. У звіті ОЕСР щодо регіонального та муніципального управління в Україні наголошено на відмінностях кадрової, адміністративної й фінансової спроможності громад та необхідності враховувати їх у відновленні [2]. Отже, однакові організаційні вимоги потребують різного ресурсного забезпечення залежно від місцевих умов.

Методологічним орієнтиром також є Сендайська рамкова програма зі зниження ризику лих на 2015–2030 роки, яка пов'язує розуміння ризиків, належне управління, інвестиції у стійкість і готовність до реагування [3]. Її підходи до запобігання перервам у життєдіяльності доцільно адаптувати до потреб громад з урахуванням специфіки воєнних загроз. Для умов воєнного стану ці підходи потребують уточнення відповідно до характеру загроз, повноважень залучених органів та обмежень доступу до територій.

Пропонуємо поєднати організаційний, координаційний, ресурсний та інформаційний механізми через спільний предмет управління, яким є конкретна послуга та умови її надання. Організаційний механізм має починатися з визначення критичних залежностей послуги. Для водопостачання такими залежностями можуть бути електроживлення і транспорт, для соціальної підтримки — зв'язок, доступність працівників та можливість дістатися до отримувачів допомоги. Для кожної послуги доцільно встановити мінімальний обсяг надання, допустиму тривалість перерви та умови переходу до резервного способу роботи. Ці параметри слід погоджувати з надавачами послуг з огляду на безпекові й ресурсні обмеження.

Координаційний механізм передбачає закріплення відповідальних виконавців і порядку обміну інформацією між виконавчими органами місцевих рад, надавачами послуг, військовими адміністраціями та іншими залученими установами відповідно до їхніх повноважень. Варто визначити, хто фіксує порушення, хто ухвалює рішення про зміну режиму роботи і кому передається запит на додаткові ресурси. Якщо можливостей громади недостатньо, заздалегідь погоджений порядок звернення до районного чи обласного рівня має скорочувати час узгоджень. Координація повинна забезпечувати сумісність рішень за збереження відповідальності кожного органу за власні повноваження.

Ресурсний механізм доцільно будувати на оцінюванні потреб послуги за кількома сценаріями порушення її роботи. Крім придбання резервного обладнання, потрібно враховувати витрати на його обслуговування, паливо, транспортування та підготовку персоналу. Джерела покриття витрат слід визначати в межах бюджетних повноважень і чинних процедур. Залучення партнерської чи донорської підтримки має доповнювати відповідне планування. Під час розподілу обмежених ресурсів пропонуємо враховувати тяжкість наслідків припинення послуги, кількість людей без альтернативного доступу та можливість практичного використання допомоги надавачем.

Інформаційний механізм має забезпечувати спільне розуміння стану послуг. Для цього достатньо узгодженого набору відомостей про характер порушення, доступний спосіб обслуговування, потребу в ресурсах та орієнтовний строк відновлення. Рішення про зміну маршруту отримання послуги необхідно супроводжувати зрозумілим повідомленням для жителів. Електронні канали доцільно доповнювати телефонним зв'язком, друкованими повідомленнями або інформуванням через старост і соціальних працівників. Доступ до персональних даних та відомостей про вразливості об'єктів має відповідати завданням уповноважених працівників.

Зворотний зв'язок із жителями має доповнювати внутрішню звітність установ. Формальне відновлення роботи об'єкта ще не засвідчує доступності послуги для конкретної людини. Тому до оцінювання варто включати звернення про неможливість запису, відсутність транспорту чи недоступність приміщення. Узагальнення таких повідомлень дозволяє виявляти проблеми, які не відображаються у звітах про ремонт або закупівлю обладнання. Результати доцільно використовувати для уточнення маршрутів обслуговування та

пріоритетів фінансування. Це забезпечує зв'язок між управлінськими рішеннями і фактичними потребами населення.

Практичне узгодження цих механізмів пропонуємо здійснювати через короткий план безперервності конкретної послуги. У ньому мають бути визначені виконавці, необхідні ресурси, умови зміни режиму роботи, альтернативні місця обслуговування та порядок інформування населення. План варто перевіряти під час спільних сценарних навчань. Наприклад, умовне припинення електропостачання дає змогу з'ясувати, чи може установа продовжувати прийом громадян, які операції доступні без інформаційної системи та як перенаправляються невідкладні звернення.

Для оцінювання результативності запропонованого підходу доцільно використовувати тривалість перерв у наданні послуги, час переходу до резервного режиму та частку звернень, опрацьованих у визначені строки. Окремо потрібно враховувати доступність допомоги для людей з інвалідністю, маломобільних жителів і мешканців віддалених населених пунктів. Показники слід порівнювати з початковим станом та погодженими цільовими значеннями. Їх інтерпретація потребує врахування інтенсивності загроз, масштабів руйнувань і зовнішньої підтримки, оскільки зміна результату не завжди зумовлена якістю місцевого управління.

Отже, безперервність базових послуг доцільно розглядати як спільний результат взаємодії органів публічної влади та надавачів послуг. Запропонований підхід поєднує визначення мінімально необхідного рівня обслуговування з розподілом відповідальності, ресурсним плануванням та перевіркою готовності до порушень. Його практичне значення полягає у можливості узгодити щоденне реагування із завданнями відновлення громади. Подальша перевірка підходу має зосереджуватися на порівнянні тривалості перерв і доступності послуг у громадах із різними безпековими умовами та ресурсною спроможністю.

Перелік використаних джерел

1. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. № 3(82). С. 135–144. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.19.

2. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. Paris : OECD Publishing, 2022. 338 p. DOI: https://doi.org/10.1787/63a6b479-en.

3. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. Geneva, 2015. 32 p. URL: https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030.

УДК 352:35.07:502.131.1

Малашенко Вікторія Юріївна
курсант факультету забезпечення оперативно-службової діяльності
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького (Україна)

науковий керівник: ***Міщинська Ірина Володимирівна***
к. пед. н., доцент
Національна академія Державної прикордонної служби України Імені Богдана Хмельницького (Україна)

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОЇ РЕКОНСТРУКЦІЇ

Сучасні воєнно-політичні та соціально-економічні виклики, зумовлені триваючою збройною агресією проти України, кардинально змінили парадигму функціонування вітчизняного публічного сектору. Територіальні громади опинилися в епіцентрі системних трансформацій, де традиційні підходи до управління сталим розвитком виявилися недостатньо ефективними під впливом факторів екстремального середовища. Отже, виникає нагальна потреба в переосмисленні самих принципів та інструментів публічного урядування на локальному рівні, оскільки концепція сталого розвитку в умовах війни має поєднувати не лише екологічні, економічні та соціальні орієнтири, а й безумовний пріоритет безпекового фактора.

Аналізуючи стан публічного управління на рівні громад, варто підкреслити, що ключовою проблемою сьогодні є збереження балансу між оперативно-кризовим реагуванням і стратегічним орієнтиром на повоєнне відновлення [2, с. 52]. Більшість територіальних громад змушена функціонувати в режимі постійного подолання наслідків руйнувань, прийому внутрішньо переміщених осіб і підтримки оборонного потенціалу країни. Проте, як показує практичний досвід, орієнтація виключно на «гасіння пожеж» без формування чіткої стратегії розвитку призводить до розпилення фінансових і людських ресурсів [1, с. 126].

Тому модернізація системи публічного управління сталим розвитком територіальних громад має відбуватися за кількома ключовими напрямами:

1. Інституційно-функціональна переорієнтація. Безперечно, в умовах правового режиму воєнного стану відбулася часткова централізація повноважень через створення військових адміністрацій. Однак в процесі підготовки до повоєнного відновлення важливо не допустити згортання реформи децентралізації, а навпаки – чітко розмежувати компетенції органів місцевого самоврядування та військово-цивільних структур, зберігши суб'єктність та ініціативу місцевих громад [2, с. 57].

2. Трансформація системи стратегічного планування. На сьогодні традиційні довгострокові стратегії розвитку громад, розроблені до 2022 року, втратили актуальність і потребують глибокої актуалізації. Модернізовані стратегії мають базуватися на принципах адаптивності, сценарного планування та врахуванні безпекових ризиків. Як убачається, ключовим елементом стратегування має стати орієнтація на принцип «відбудувати краще, ніж було» (Build Back Better), що передбачає впровадження енергоефективних технологій, циркулярної економіки та сучасних екологічних стандартів ЄС [1, с. 128; 2, с. 58].

3. Фінансово-економічна автономізація та фандрайзинг. Слід констатувати, що втрата «військового» ПДФО та загальне падіння ділової активності завдали відчутного удару по бюджетах громад. Тому модернізація публічного управління у фінансовій сфері має полягати в переході від пасивного очікування субвенцій з державного бюджету до активного залучення прямих іноземних інвестицій, грантових коштів міжнародних організацій та використання механізмів публічно-приватного партнерства [1, с. 130].

4. Цифровізація управлінських процесів та кіберстійкість. Широке впровадження цифрових інструментів є не просто елементом зручності, а фундаментальною умовою збереження функціональності публічної влади в умовах воєнних загроз. Переведення муніципальних реєстрів у хмарні сховища, впровадження геоінформаційних систем (ГІС) для моніторингу руйнувань та відновлення майна, а також розширення електронних послуг для громадян дозволяють мінімізувати бюрократичні бар'єри й забезпечити високу прозорість урядування [2, с. 58].

Аналізуючи кадрове забезпечення публічного управління на місцевому рівні, можна зробити висновок про наявність глибокої кризи фахового потенціалу. Мобілізаційні процеси, вимушена міграція спеціалістів за кордон та у більш безпечні регіони спричинили гострий дефіцит кваліфікованих управлінців, проєктних менеджерів та юристів. Розв'язання цієї проблеми потребує докорінної реформи системи підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, запровадження програм стажування молоді та активного залучення експертів з неурядового сектору [2, с. 57].

Окремої уваги, заслуговує питання соціальної згуртованості та залучення громадськості до процесів прийняття рішень. Масове переміщення громадян створило додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру приймаючих громад, що в окремих випадках призводить до соціального напруження. Отже, публічне управління сталим розвитком має включати дієві інструменти інтеграції ВПО в місцеві економічні та суспільні процеси, стимулювання їхньої самозайнятості й залучення до діалогових платформ.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що модернізація публічного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення – це не просто косметичне оновлення управлінських процедур, а глибока системна трансформація. Успішність цього процесу залежатиме від здатності місцевих органів влади поєднати гнучкість оперативного управління із чітким дотриманням євроінтеграційних стандартів та орієнтирів сталого розвитку.

На основі проведеного аналізу доцільно виділити такі пріоритетні кроки для органів публічної влади на локальному рівні:

- формування проєктних офісів при ОМС для розробки якісних інвестиційних та відновлювальних проєктів [1, с. 129];
- впровадження прозорих систем моніторингу та оцінки використання коштів, виділених на відбудову інфраструктури;
- активізація міжмуніципального та транскордонного співробітництва, використання інституту міст-побратимів для обміну досвідом і залучення гуманітарних ресурсів [2, с. 58].

Підсумовуючи, зазначимо, що представлена візія модернізації дозволить створити підґрунтя для формування стійких, безпечних та економічно спроможних територіальних громад, здатних стати надійними драйверами відновлення України в повоєнний період.

Перелік використаних джерел:

1. Овчаренко І.І., Биковська А.М. Особливості кредитування малого бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 6. С. 125–130.

2. Ткачук А.Ф. Розвиток місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: виклики та рішення. *Публічне урядування*. 2024. № 2 (38). С. 50–58.

УДК 354:35.072.3:342.25

Малиш Наталія Андріївна
д.держ.упр., проф.,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
(Україна)

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ВЕТЕРАНСЬКИХ ПИТАНЬ ДО МІСЦЕВИХ СТРАТЕГІЙ ТА ПРОГРАМ РОЗВИТКУ

Питання розроблення регіональних і місцевих стратегій і програм підтримки ветеранів регулюється не одним спеціальним законом, а цілою низкою законодавчих та підзаконних нормативно-правових актів, які визначають повноваження органів влади, засади стратегічного планування та державної ветеранської політики.

Закон України «Про засади державної регіональної політики» визначає основні правові, економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України. [1]

Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 5 серпня 2020 р. є основним планувальним документом для реалізації секторальних стратегій розвитку, координації державної політики у різних сферах. [2]

Стратегія визначає генеральний вектор сталого розвитку регіонів та розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 року. [3]

Положення щодо підтримки ветеранів сьогодні інтегруються і до регіональних стратегій розвитку областей. Так, у проєкті Стратегії розвитку Хмельницької області серед пріоритетів визначено створення структурних підрозділів з питань ветеранської політики у громадах та запровадження посад фахівців із супроводу ветеранів. [4]

Стратегія розвитку Черкаської області на 2021–2027 роки [5] та її План заходів містять чисельну систему проєктів і програм, які орієнтовані на всебічну адаптацію, реабілітацію та професійну реалізацію ветеранів, ветеранок і членів їхніх родин, зокрема, 130 інструментів – 95 проєктів регіонального розвитку, 2 регіональні програми, 33 заходи. Стратегічним завданням є розширення та фінансування мережі «Ветеранських просторів» у територіальних громадах області.

Стратегія розвитку територіальної громади – документ стратегічного планування державної регіональної політики, що визначає стратегічні, оперативні цілі та завдання для сталого розвитку територіальної громади, розробляється на період реалізації Державної стратегії регіонального розвитку та відповідної регіональної стратегії розвитку (області), з урахуванням положень Закону України «Про засади державної регіональної політики».

З 2022 р. в Україні встановлено трирівневу систему стратегічного планування: державна стратегія – регіональні стратегії – стратегії громад.

У Законі України «Про ветеранське підприємництво» зазначено, що державна підтримка суб'єктів ветеранського підприємництва передбачає формування державних програм підтримки, державних цільових, регіональних та місцевих цільових програм, програм розвитку, в яких визначаються умови та механізми такої підтримки. [6]

У статті 143 Конституції України визначено, що «територіальні громади та органи місцевого самоврядування мають право затверджувати програми соціально-економічного і культурного розвитку та забезпечувати їх виконання».

Базовим законом щодо розроблення місцевих програм є Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», де зазначено про: виключну компетенцію місцевих рад щодо затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку (стаття 26); повноваження виконавчих органів щодо планування соціально-економічного розвитку (стаття 27); повноваження у сфері соціального захисту населення (стаття 34).

Сформована нормативна база надає органам місцевого самоврядування повноваження включати заходи з підтримки ветеранів до стратегій розвитку територіальних громад, програм соціально-економічного розвитку та місцевих цільових програм.

Розробка місцевих програм розвитку територіальної громади в частині підтримки ветеранів є складовою стратегічного планування розвитку громади. Вона передбачає інтеграцію ветеранської політики у всі сфери місцевого розвитку – соціальну, економічну, освітню тощо. Основна мета такої програми – створити умови для успішної реінтеграції ветеранів та членів їхніх родин у життя громади.

Перелік використаних джерел

1. Закон України «Про засади державної регіональної політики» (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 13, ст.90). Редакція від 1.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19

2. Постанова КМУ «Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки» від 5 серпня 2020 р. № 695. Редакція від 06.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text

3. Указ Президента України «Цілі сталого розвитку України до 2030 року», від 30 вересня 2019 р. № 722. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

4. Стратегія розвитку Хмельницької області на 2021-2027 роки. https://www.adm-km.gov.ua/wp-content/uploads/2021/04/СТРАТЕГІЯ.pdf

5. Стратегія розвитку Черкаської області на 2021–2027 роки. URL: https://strategy2027-ck.gov.ua/wp-content/uploads/2026/03/ONOVLENA-STRATEGIYA-ROZVYTKU-CHERKASKOYI-OBLASTI-2021-2027.pdf

6. Закон України «Про ветеранське підприємництво» від 31.07.2025 від 26.02.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4563-20#Text

УДК 352.07:005.591.6

Маринькевич О. В.
здобувач другого (магістерського) рівня
вищої освіти за спеціальністю 281
«Публічне управління та адміністрування»
ННІУЕБ
Міжрегіональна Академія управління персоналом

науковий керівник: ***Семенець-Орлова І. А.,***
д. держ. упр.
ННІУЕБ,
Міжрегіональна Академія управління персоналом

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Сучасні умови функціонування територіальних громад України зумовлюють необхідність переосмислення ролі публічного управління у забезпеченні їх сталого розвитку. Повномасштабна війна трансформувала систему локального управління: громади одночасно забезпечують життєдіяльність населення, реагують на безпекові загрози, підтримують критичну інфраструктуру, здійснюють соціальну адаптацію внутрішньо переміщених осіб, відновлюють пошкоджені об’єкти та формують передумови для довгострокового економічного розвитку. За таких умов публічне управління має переходити від логіки оперативного реагування до моделі, яка поєднує стійкість, адаптивність, стратегічне планування та відновлення.

Масштаб завдань визначається не лише поточними потребами та обсягами видатків, а й необхідністю сформувати нову якість територіального розвитку. Це означає, що відновлення має розглядатися як тривалий процес структурної трансформації, а не як механічне відтворення довоєнного стану. Нормативно-правовим підґрунтям реалізації такого підходу є Закон України «Про засади державної регіональної політики», який визначає основні засади формування та реалізації державної регіональної політики як системи цілей, заходів, засобів і узгоджених дій органів державної влади та місцевого самоврядування, спрямованих на забезпечення належної якості життя населення з урахуванням особливостей територій [1]. Важливе значення для формування механізмів відновлення має також законодавство, що регулює політику відновлення регіонів і територій, постраждалих унаслідок збройної агресії проти України [2].

Метою тез є обґрунтування підходів до модернізації публічного управління сталим розвитком територіальних громад і формування практичного алгоритму його реалізації в умовах війни та повоєнного відновлення. Методологічну основу дослідження становлять системний, стратегічний, адаптивний, територіально

орієнтований і проєктний підходи, доповнені принципами багаторівневого врядування, цифровізації, прозорості та участі зацікавлених сторін.

Ключовою тезою є розгляд територіальної громади не лише як адміністративно-територіальної одиниці або об'єкта державної політики, а як складної суспільної системи, здатної до самоорганізації, адаптації, відновлення та продукування суспільної цінності. У такій системі результативність управління визначається не обсягом освоєних ресурсів, а здатністю перетворювати їх на стійкість, якість життя, економічну активність, безпеку та довгостроковий розвиток.

Модернізація публічного управління сталим розвитком територіальних громад має реалізовуватися за такими взаємопов'язаними напрямами.

Перший напрям — стратегічна діагностика громади. Для цього доцільно запровадити «Паспорт стратегічної стійкості громади», який охоплюватиме демографічні, економічні, бюджетні, інфраструктурні, соціальні, безпекові, екологічні, цифрові та інституційні характеристики території. На цій основі формується стартовий профіль громади та визначаються критичні зони управлінського втручання. Традиційний SWOT-аналіз доцільно доповнювати п'ятьма параметрами: стійкістю, адаптивністю, управлінською спроможністю, інвестиційним потенціалом і безпековою спроможністю.

Другий напрям — визначення стратегічних пріоритетів. Управлінські ресурси доцільно концентрувати навколо п'яти взаємопов'язаних напрямів: безпечна громада; спроможна економіка; людиноцентрична громада; зелена громада; цифрова smart-громада. Такий підхід дає змогу інтегрувати безпекову, економічну, соціальну, екологічну та цифрову складові сталого розвитку.

Третій напрям — перетворення стратегічних цілей на портфель конкретних проєктів. Кожна стратегічна ціль має бути пов'язана з конкретним проєктом, відповідальним виконавцем, визначеними строками, джерелами фінансування та вимірюваними показниками результативності. Це дає змогу подолати одну з типових проблем стратегічного планування — розрив між стратегічними документами та реальною управлінською практикою. Проєктний підхід також створює основу для прозорого залучення державних, місцевих, приватних і міжнародних ресурсів.

Четвертий напрям — інституційна трансформація та уточнення повноважень. Сучасний етап реформи децентралізації потребує чіткого законодавчого й організаційного врегулювання взаємодії між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями в громадах, де вони функціонують. Важливими завданнями є розмежування повноважень, визначення відповідальності посадових осіб, удосконалення міжмуніципальної співпраці та підвищення професійної спроможності органів місцевого самоврядування.

Відновлення територій має спиратися на державні стратегічні документи регіонального розвитку [3] та реформування державного управління [4], а також на принципи належного врядування й євроінтеграційні орієнтири. Водночас стратегічні документи громад повинні бути адаптовані до конкретних безпекових, демографічних, економічних та інфраструктурних умов відповідної території.

П’ятий напрям — цифровізація як інструмент прозорості та підзвітності. Модернізація управління неможлива без цифрової трансформації управлінських процесів. Йдеться про електронний облік пошкоджених і зруйнованих об’єктів, земельних ресурсів, об’єктів критичної інфраструктури, бюджетних видатків та отриманої міжнародної допомоги. Використання цифрових платформ і систем моніторингу сприяє підвищенню прозорості розподілу фінансових ресурсів, посиленню громадського контролю та зниженню корупційних ризиків.

Шостий напрям — екологізація та інфраструктурна стійкість відновлення. Відновлення не повинно відтворювати неефективні інфраструктурні рішення минулого. Модернізація публічного управління передбачає інтеграцію екологічних інструментів у процеси просторового та стратегічного планування. Пріоритетами мають стати енергетична стійкість, розвиток розподіленої генерації, модернізація електричних і теплових мереж, оновлення систем водопостачання та водовідведення, підвищення енергоефективності, а також адаптація громад до кліматичних змін.

Сьомий напрям — людиноцентричність та інклюзивність управлінських рішень. Потреби внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю, маломобільних груп населення та інших соціально вразливих категорій мають бути враховані під час формування місцевої політики й реалізації проєктів відновлення. Залучення громадськості через інструменти партисипації — електронну демократію, громадські ради, публічні консультації, бюджети участі — сприяє узгодженню інтересів, зниженню соціальної напруги та підвищенню довіри до органів влади.

Отже, модернізація системи публічного управління сталим розвитком територіальних громад означає перехід від фрагментарного реагування на кризові явища до моделі багаторівневого стратегічного врядування. Її основними характеристиками мають стати стратегічна діагностика, проєктне управління, інституційна спроможність, цифровізація, екологічна орієнтованість, прозорість та людиноцентричність. Реалізація такого підходу сприятиме зміцненню стійкості українських громад, залученню інвестицій, підвищенню їх конкурентоспроможності та прискоренню інтеграції України до європейського політичного, економічного й управлінського простору.

Перелік використаних джерел

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 5 лют. 2015 р. № 156-VIII.

2. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів та територій.

3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695.

4. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831- 2021

УДК 38.78.14

Матюк Антоніна Вікторівна
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Національний університет «Запорізька політехніка»

Гудзь Петро Васильович
д.е.н., професор
Національний університет «Запорізька політехніка»

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ВІДНОВЛЕННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Відновлення регіонів України потребує не лише значних фінансових і матеріальних ресурсів, а й узгоджених дій усіх суб'єктів, залучених до цього процесу. Навіть в умовах постійних безпекових викликів у багатьох громадах уже здійснюються заходи з відновлення інфраструктури, забезпечення базових потреб населення та реалізації місцевих проєктів розвитку. У таких умовах важливого значення набуває взаємодія органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, які можуть сприяти виявленню актуальних потреб населення, залученню додаткових ресурсів, реалізації окремих ініціатив та здійсненню громадського контролю.

Необхідність такої взаємодії обумовлена тим, що процеси відновлення безпосередньо пов'язані з потребами та інтересами населення територій, а отже потребують врахування позиції громадськості під час прийняття управлінських рішень. В Україні вже сформовано нормативні передумови для партнерства органів державної влади, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства, зокрема через механізми громадської участі, консультацій та обговорення програм відновлення [1; 2]. Водночас наявність таких інструментів сама по собі не гарантує їх системного використання на всіх етапах відновлення. Саме тому важливим завданням залишається формування такої моделі взаємодії, яка забезпечуватиме участь громадянського суспільства не лише в обговоренні окремих рішень, а й у визначенні потреб територій, плануванні, реалізації та оцінюванні результатів відновлення.

Особливість взаємодії у процесах відновлення полягає в тому, що органи публічної влади та інститути громадянського суспільства мають різні можливості й ресурси для впливу на розвиток територій. Органи місцевого самоврядування безпосередньо пов'язані з вирішенням питань місцевого значення та реалізацією інтересів населення територіальних громад, а їхні повноваження охоплюють широкий спектр завдань, пов'язаних із забезпеченням життєдіяльності територій [3, с. 559–560]. Водночас реалізація таких повноважень залежить від наявності фінансових, матеріальних, кадрових та організаційних ресурсів. Зі свого боку, громадянське суспільство забезпечує додаткові можливості для врахування потреб мешканців, залучення їх до публічного управління та представлення

інтересів окремих соціальних груп. Дослідження практики розвитку територіальних громад також засвідчує значення громадської участі та міжсекторного партнерства для формування місцевої політики й стратегічного планування [4, с. 138–147]. Таким чином, можливості органів публічної влади та громадянського суспільства не дублюють, а доповнюють одна одну.

Необхідність їх поєднання особливо помітна у процесах відновлення, які потребують одночасного врахування управлінських можливостей влади, ресурсів різних партнерів та реальних потреб населення. Практика розроблення програм комплексного відновлення показує, що важливим чинником їх реалізації є належна координація між різними суб'єктами, оскільки її недостатність може уповільнювати прийняття необхідних рішень та ускладнювати реалізацію відновлювальних заходів [5, с. 61–62]. Водночас залучення громадськості до процесів відновлення має передбачати не лише отримання окремих пропозицій, а створення умов для постійного діалогу та участі зацікавлених сторін у формуванні відповідних рішень. Саме тому взаємодію органів публічної влади та громадянського суспільства доцільно розглядати як постійний процес, у межах якого поєднуються визначення потреб території, планування, реалізація заходів та оцінювання їх результатів.

Для забезпечення системності такої взаємодії доцільно перейти від окремих форм участі до послідовного механізму партнерства між органами публічної влади та громадянським суспільством. Наукові підходи до взаємодії влади і громадськості наголошують на необхідності їх постійного залучення до вироблення, реалізації та контролю управлінських рішень [6]. У контексті відновлення регіонів такий механізм може охоплювати визначення актуальних потреб території, обмін інформацією, спільне планування заходів і проєктів, їх реалізацію, громадський контроль та оцінювання результатів. Важливо, щоб результати такого оцінювання враховувалися під час подальшого планування, забезпечуючи постійний зворотний зв'язок між владою та громадськістю. Такий підхід дозволяє розглядати громадянське суспільство не лише як джерело пропозицій або виконавця окремих проєктів, а як постійного учасника процесу відновлення.

Практична реалізація такого механізму може ускладнюватися недостатньою координацією між учасниками, нерегулярністю комунікації, різним рівнем організаційної спроможності громадських інституцій та несвоєчасним залученням громадськості до прийняття рішень. Тому важливим є створення постійних каналів комунікації, забезпечення відкритого доступу до інформації про заходи відновлення та залучення громадських представників уже на етапі визначення потреб і планування. Це сприятиме переходу від ситуативної участі громадськості до більш послідовного партнерства та дозволить краще враховувати інтереси мешканців територій.

Отже, ефективність відновлення регіонів значною мірою залежить від узгодженості дій органів публічної влади та громадянського суспільства. Взаємодію між ними доцільно будувати як безперервний процес, що охоплює визначення потреб, планування, реалізацію, контроль, оцінювання та коригування подальших дій. Такий підхід створює умови для більшого врахування потреб

населення та підвищення відкритості процесів відновлення. Перспективним напрямом подальших досліджень є удосконалення інструментів такої взаємодії з урахуванням особливостей різних регіонів України.

Перелік використаних джерел

1. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021 (дата звернення: 18.09.2026).

2. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них : Постанова Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 № 1159. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF (дата звернення: 18.09.2026).

3. Ярема О. Г., Лепіш Н. Я. Роль органів місцевого самоврядування у системі публічної влади як суб'єктів, які реалізують інтереси населення в умовах воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. Т. 2, № 6. С. 558–563. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.2.89.

4. Дудкіна О. П. Публічне управління розвитком територій та громад в контексті реагування на сучасні виклики: аспекти громадської участі. Інноваційна економіка. 2026. № 3. С. 138–147. DOI: https://doi.org/10.37332/.

5. Козир С. В. Програми комплексного відновлення територій в умовах російсько-української війни: політико-правовий вимір. Політикус. 2024. Вип. 5. С. 59–66. DOI: https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-5.9.

6. Бондаренко Л. Г. Вдосконалення механізмів взаємодії влади та громадськості у вирішенні проблем інклюзії в Україні. Державне будівництво. 2025. № 2 (38). С. 404–414. DOI: 10.26565/1992-2337-2025-2-25.

УДК 38.455

Несененко Павло Петрович
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри маркетингу та міжнародної логістики
Одеський національний економічний університет,
(Україна)

КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ЗМІЦНЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Продовольча безпека є однією з ключових складових національної безпеки України, оскільки її стан безпосередньо пов'язаний зі стабільністю забезпечення населення достатніми обсягами якісного та доступного продовольства. Особливе місце у цьому процесі належить аграрному сектору, який формує основу продовольчої пропозиції, забезпечує функціонування внутрішнього продовольчого ринку, створює значну частину експортного потенціалу держави та підтримує зайнятість і економічну активність у регіонах.

Актуальність даної проблеми істотно посилилася в умовах повномасштабної війни, що спричинила глибокі зміни у функціонуванні аграрного сектору та продовольчого ринку. Пошкодження виробничої й логістичної інфраструктури, мінування та обмеження використання сільськогосподарських земель, порушення ланцюгів постачання, зростання витрат, цінова нестабільність і зміна умов зовнішньої торгівлі формують додаткові ризики для стійкості продовольчого забезпечення. За таких умов продовольчу безпеку доцільно розглядати не лише через обсяги виробництва, а також через здатність аграрного сектору забезпечувати безперервність продовольчого постачання, доступність продовольства для населення та адаптацію виробничо-ринкових механізмів до тривалих внутрішніх і зовнішніх викликів. У зв'язку з цим метою цього дослідження є визначення основних проблем забезпечення продовольчої безпеки України в умовах трансформації аграрного сектору та обґрунтування основних напрямів підвищення його стійкості до сучасних безпекових, економічних та інституційних викликів.

Сучасний стан аграрного сектору України характеризується поєднанням значного виробничого потенціалу та серйозних обмежень, зумовлених війною. За оцінкою Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), у 2025 році виробництво зернових культур як однієї з основних складових рослинницької галузі України становило близько 60,8 млн т, що на 8% більше, ніж у 2024 році, але приблизно на 6% менше за середній рівень попередніх п'яти років. Водночас близько 13% сільськогосподарських домогосподарств у прифронтових областях втратили частину придатних до обробітку земель через мінування та інші вибухонебезпечні залишки війни [1].

Попри воєнні обмеження, аграрний сектор зберігає вагоме значення для зовнішньоекономічної стійкості держави. За підсумками 2025 року аграрний

експорт становив 22,6 млрд дол. США, або близько 56% загального експорту країни. Водночас частка Європейського Союзу в українському аграрному експорті зменшилася з 52,1% у 2024 році до 47,5% у 2025 році, що супроводжувалося зростанням ролі ринків Азії, Африки та Близького Сходу [2]. Навіть за збереження значних обсягів аграрного виробництва та високої експортної активності продовольча безпека України формується під впливом одночасно виробничих, територіальних та зовнішньоторговельних обмежень. Це підвищує значення стійкості аграрного виробництва, безпечного доступу до сільськогосподарських земель і диверсифікації зовнішніх ринків як передумов стабільного продовольчого забезпечення держави.

Водночас високі обсяги аграрного виробництва не означають автоматичного забезпечення продовольчої безпеки на рівні домогосподарств. За даними Світового банку, у IV кварталі 2025 р. 35,4% українських домогосподарств повідомили, що споживали лише декілька видів продовольства. Накопичене зростання цін на продовольство в Україні до 2025 р. становило приблизно 70–80%, а в окремих областях наближалося до 90%, що посилює ризики зниження економічної доступності продовольства для населення [3].

Сучасні дослідження свідчать, що продовольча безпека України формується під впливом взаємопов'язаних економічних, виробничих, інфраструктурних і соціальних чинників. І. Белова та О. Ярощук визначають серед основних викликів зниження купівельної спроможності населення, скорочення посівних площ, погіршення показників продовольчої безпеки, екологічні ризики, порушення ланцюгів постачання та недостатність державної стратегії. Серед напрямів її зміцнення автори виокремлюють державну підтримку, розвиток переробного сільського господарства, упровадження інновацій, а також удосконалення інфраструктури та логістики [4].

Стійкість продовольчого забезпечення значною мірою залежить від здатності аграрного сектору зберігати виробничий потенціал і функціонувати в умовах воєнних ризиків. М. Негрей та Р. Фінгер, аналізуючи перші п'ять місяців повномасштабного вторгнення, серед ключових проблем виокремлюють обмеженість ресурсів для аграрного виробництва, блокаду чорноморських портів, знищення 25% потужностей зі зберігання зерна та забруднення близько 25 тис. км² сільськогосподарських земель. Автори також розглядають державні заходи щодо доступного кредитування, фінансової підтримки виробників і вдосконалення логістики, а серед довгострокових напрямів — підтримку малих і середніх виробників, інтеграцію у світові ринки, цифровізацію та впровадження сталих практик [5].

Водночас масштаби воєнного впливу на аграрне виробництво підтверджуються кількісними дослідженнями. К. Дайнінгер, Д. А. Алі, Н. Куссуль, А. Шелестов, Г. Лемуан та Г. Яїлімова на основі чотирирічної панелі даних за 2019–2022 рр., що охопила 10 125 сільських рад України, оцінили вплив війни на площі та очікувану врожайність озимих культур. Без воєнного впливу площа озимих культур у 2022 р. могла б становити 9,35 млн га порівняно з фактичними 8,38 млн га; скорочення становило 0,97 млн га, з яких лише 14% автори пов'язують із прямим впливом конфлікту. Зниження показника NDVI для

озимої пшениці, пов'язане з конфліктом, відповідало додатковому скороченню її виробництва приблизно на 1,9 млн т, а сукупний ефект скорочення площ і врожайності міг зумовити втрату до 17% виробництва озимої пшениці за умови повного збирання врожаю 2022 р. [6].

Важливе значення для продовольчої безпеки України мають зернові та олійні культури, які є важливою складовою аграрного виробництва та визначають можливості внутрішнього продовольчого забезпечення й експорту. Н. Васильєва, аналізуючи офіційні статистичні дані за 2019–2024 рр., встановила, що врожайність досліджуваних зернових та олійних культур загалом залишалася стабільною. Водночас скорочення площ збирання у східних регіонах України, розташованих у зоні воєнного конфлікту, зумовило значні втрати врожаю, які оцінювалися в межах 22–37%, тоді як зниження експортних доходів перевищувало 65%. Авторка також зазначає, що експортні доходи могли коливатися до 69%, та рекомендує оптимізувати структуру посівів і збільшувати роль продуктивних культур, зокрема ріпаку та сої, для зменшення волатильності виробництва та експортних доходів [7].

Сучасне розуміння продовольчої безпеки передбачає оцінювання не лише достатності продовольчих ресурсів, а й їх економічної доступності, регіональної диференціації та здатності продовольчої системи забезпечувати стабільне постачання населення. В. Іванченков, О. Глушков та А. Подсоха, досліджуючи сучасний стан продовольчої безпеки України в контексті сталого розвитку, акцентують увагу на проблемах доступності продовольства, цінової динаміки та соціальних аспектах її забезпечення. Автори наголошують на необхідності комплексного підходу, що поєднує державні заходи, соціальну відповідальність учасників агропродовольчого сектору, інноваційні рішення та соціально відповідальні інвестиції [8].

Підвищення стійкості аграрного сектору є важливою передумовою стабільного продовольчого забезпечення. М. Негрей та Р. Фінгер, аналізуючи наслідки російського вторгнення в перші п'ять місяців повномасштабної війни, виокремлюють серед ключових викликів обмеженість ресурсів для аграрного виробництва, блокаду чорноморських портів, пошкодження та знищення потужностей зі зберігання зерна, забруднення сільськогосподарських земель і логістичні труднощі. У частині державної політики автори розглядають доступне кредитування, фінансову підтримку аграрного сектору та вдосконалення логістики, а серед довгострокових напрямів розвитку визначають підтримку малих і середніх господарств, інтеграцію у світові ринки, цифровізацію та впровадження сталих практик [5].

Логічним продовженням виявлених проблем є структурна адаптація аграрного сектору до нових економічних, безпекових та інституційних умов. І. Андрощук, Б. Данилишин, Н. Дріуеш, О. Тимкович, С. Халін та О. Шараг, досліджуючи взаємозв'язок продовольчої безпеки та трансформації аграрного ринку України, аналізують вплив воєнних і глобальних викликів на функціонування аграрного сектору та продовольчої системи. Автори наголошують на необхідності адаптації аграрної політики до стандартів Європейського Союзу, розвитку інноваційних технологій та системної підтримки

аграрного бізнесу як важливих передумов підвищення стійкості сектору та зміцнення продовольчої безпеки України [9].

Перспективи зміцнення продовольчої безпеки України пов'язані з такою трансформацією аграрного сектору, яка поєднуватиме відновлення його виробничого потенціалу з підвищенням ефективності та стійкості функціонування. Важливого значення набувають відновлення і модернізація виробничої та логістичної інфраструктури, розмінування сільськогосподарських земель, розвиток систем зберігання та переробки продукції, розширення доступу виробників до фінансування і диверсифікація каналів постачання та збуту. Водночас трансформація сектору має враховувати необхідність підтримання внутрішньої продовольчої доступності та збалансованого поєднання його експортного потенціалу із задоволенням потреб внутрішнього ринку.

Важливим елементом такої трансформації є державна політика, спрямована не лише на подолання поточних наслідків війни, а й на формування довгострокових умов відновлення та розвитку аграрного сектору. Йдеться про поєднання заходів оперативної підтримки виробників з інвестиціями у відновлення інфраструктури, розвиток переробки та зберігання продукції, цифровізацію, упровадження сучасних технологій і розширення доступу малих та середніх аграрних підприємств до фінансових ресурсів. Такий підхід дає змогу поєднати вирішення поточних проблем із формуванням більш стійкої агропродовольчої системи, здатної забезпечувати внутрішні продовольчі потреби та зберігати експортний потенціал України. Проведене дослідження показало, що продовольча безпека нашої держави в умовах війни визначається сукупним впливом виробничих, інфраструктурних, логістичних, економічних та соціальних чинників. Аграрний сектор зберігає значний виробничий і експортний потенціал, проте його функціонування ускладнюється втратою частини доступних сільськогосподарських ресурсів, пошкодженням інфраструктури, порушенням ланцюгів постачання, зростанням витрат та обмеженням доступу виробників до фінансування. Водночас достатні обсяги аграрного виробництва не гарантують належної продовольчої доступності для всіх домогосподарств, що зумовлює необхідність комплексного підходу до забезпечення продовольчої безпеки.

Серед основних напрямів підвищення стійкості аграрного сектору визначено відновлення та модернізацію виробничої й логістичної інфраструктури, розмінування сільськогосподарських земель, розвиток систем зберігання та переробки продукції, розширення доступу аграрних підприємств до фінансування, диверсифікацію каналів постачання і збуту та підтримку малих і середніх виробників. Важливого значення набувають також адаптація аграрної політики до євроінтеграційних орієнтирів, розвиток інноваційних технологій та формування стійкіших виробничо-ринкових зв'язків.

Отже, продовольчу безпеку України доцільно розглядати як результат узгодженого функціонування агропродовольчої системи, що охоплює виробництво, зберігання, переміщення, переробку та доступність продовольства для населення. Її довгострокове забезпечення потребує узгодження внутрішніх продовольчих потреб з експортними можливостями аграрного сектору, поєднання оперативної підтримки виробників із довгостроковими заходами відновлення та

модернізації, а також підвищення спроможності аграрного сектору адаптуватися до безпекових та економічних ризиків.

Перелік використаних джерел

1. GIEWS Country Brief: Ukraine. *Food and Agriculture Organization of the United Nations:* official website. 12.03.2026. URL: https://www.fao.org/giews/countrybrief/country.jsp?code=UKR&lang=en (accessed August 23, 2026).

2. Висоцький Т. Аграрний експорт України – ринок ЄС залишається ключовим, але географія поставок розширюється. *Міністерство економіки та довкілля України:* офіційний веб-сайт. 05.02.2026. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail/2cf3fa5e-c23b-4aea-bc79-fa9fb9dea631?lang=uk-UA (дата звернення: 23.08.2026).

3. Monitoring Living Conditions in Ukraine: Spring 2026 Update. *World Bank:* official website. 2026. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/3df3ca7530237868137cf8a73f9b36b2-0080062026/original/Listening-to-Ukraine-Update-Spring-2026.pdf (accessed August 23, 2026).

4. Белова І., Ярощук О. Продовольча безпека України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економічний аналіз.* 2024. Т. 34, № 3. С. 208–221. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.03.208.

5. Nehrey M., Finger R. Assessing the initial impact of the Russian invasion on Ukrainian agriculture: Challenges, policy responses, and future prospects. *Heliyon.* 2024. Vol. 10, Issue 21. e39208. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39208.

6. Deininger K., Ali D. A., Kussul N., Shelestov A., Lemoine G., Yailimova H. Quantifying war-induced crop losses in Ukraine in near real time to strengthen local and global food security. *Food Policy.* 2023. Vol. 115. 102418. DOI: https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2023.102418.

7. Vasylieva N. Food Security Regarding Grains and Oilseeds: Ukrainian Realities in Wartime. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2025. Vol. 11, No. 4. P. 198–206. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-4-198-206.

8. Ivanchenkov V., Glushkov O., Podsokha A. Ensuring Food Security of Ukraine in the Context of Sustainable Development. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2024. Vol. 10, No. 4. P. 211–218. DOI: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-4-211-218.

9. Androshchuk I., Danylyshyn B., Driouech N., Tymkovych O., Khalin S., Sharah O. Food Security in Ukraine and the Transformation of the Agricultural Market: Interrelationships and Challenges Posed by Global Threats. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University.* 2025. Vol. 12, No. 4. P. 151–161. DOI: https://doi.org/10.15330/jpnu.12.4.151-161.

Штець Т. Ф.
PhD з економіки, доцент,
доцент кафедри фінансів та бухгалтерського обліку
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті
м. Кропивницький, Україна

ПРОГНОЗУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ У СИСТЕМІ ПРЕВЕНТИВНОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Фінансове управління закладом вищої освіти в умовах нестабільності зовнішнього середовища не може обмежуватися формуванням збалансованого бюджету доходів і витрат, оскільки здатність закладу своєчасно виконувати прийняті зобов'язання визначається не лише загальним обсягом ресурсів, а й часовою узгодженістю їх надходження та використання. Для ЗВО, фінансові потоки яких залежать від строків оплати освітніх послуг, зміни контингенту здобувачів, реалізації грантових і договірних проєктів та одночасної необхідності здійснення регулярних операційних платежів, така неузгодженість здатна формувати тимчасову недостатність ліквідних ресурсів навіть за відсутності формального дефіциту річного бюджету.

Наукові дослідження управлінського обліку і контролю у вищій освіті підтверджують поступове розширення інформаційної основи університетського управління. Agasisti, Arnaboldi та Azzone, досліджуючи чотири італійські університети, пов'язують strategic management accounting (стратегічний управлінський облік) із підтримкою рішень щодо розподілу ресурсів і розвитку академічних програм [1]. Agyemang і Broadbent показують, що management control systems (системи управлінського контролю) університетів формуються також під впливом зовнішніх систем оцінювання результативності та можуть посилювати внутрішній контроль [2]. Kenno і Sainty, аналізуючи запровадження activity-based budgeting (бюджетування за видами діяльності), акцентують на складності практичної зміни бюджетної моделі університету, зокрема через організаційні та кадрові чинники [3]. Ozdil і Hoque доводять, що бюджетні трансформації у ЗВО мають не лише техніко-раціональний, а й інституційний характер, оскільки нові бюджетні практики взаємодіють із внутрішніми нормами, правилами та поведінкою учасників управління [4].

Систематичний огляд Vale et al., який охоплює 50 публікацій з management accounting and control (управлінського обліку і контролю) у ЗВО, засвідчує значну представленість management control systems (систем управлінського контролю), performance evaluation (оцінювання результативності), бюджетування та інших інструментів управлінського обліку [5]. Водночас зіставлення сформованих напрямів дає підстави виокремити менш системно опрацьовану функціональну ланку — регулярне оновлення інформації про очікуваний стан грошових ресурсів між моментом затвердження плану та моментом формування фактичного результату. Отже, проблема полягає не у відсутності прогнозування як такого, а в

недостатній інтеграції Cash Flow Forecast (прогнозування грошових потоків) із бюджетуванням, контролем і коригувальним управлінським реагуванням.

Таблиця 1

Функціональне місце прогнозування у системі фінансового управління ЗВО

Функціональна складова	Основне управлінське питання та інформаційний горизонт	Основний інформаційний результат	Управлінське призначення
Облік (Accounting)	Що фактично відбулося з доходами, витратами, активами, зобов'язаннями та грошовими коштами? Орієнтація — минулий і поточний періоди.	Систематизована фактична інформація про здійснені господарські операції, сформовані доходи й витрати, наявні зобов'язання та фактичний рух грошових ресурсів.	Створення достовірної фактологічної бази для оцінювання фінансового стану, подальшого аналізу, контролю та уточнення прогнозних припущень.
Бюджетування (Budgeting)	Яких фінансових параметрів передбачено досягти та які ресурсні обмеження встановлено? Орієнтація — майбутній період у межах припущень, прийнятих на дату планування.	Планові показники доходів, витрат, ресурсного забезпечення та відповідальності структурних підрозділів, сформовані відповідно до визначених цілей діяльності.	Установлення цільових орієнтирів, допустимих меж використання ресурсів і бази для подальшого зіставлення планових, прогнозованих та фактичних параметрів.
Прогнозування (Forecasting)	Що, з урахуванням актуальної інформації, ймовірно відбудеться з грошовими ресурсами? Орієнтація — майбутній період, який регулярно переглядається.	Актуалізована оцінка очікуваних надходжень, платежів і залишків коштів із визначенням періодів потенційної недостатності ліквідних ресурсів.	Завчасне виявлення негативних тенденцій, оцінювання можливого дефіциту коштів і формування інформаційного сигналу до моменту фактичної реалізації ризику.
Управлінський контроль (Management Control)	Наскільки фактичні та прогнозовані параметри відповідають установленим орієнтирам і які фактори формують відхилення?	Інформація про величину, напрям, фактори та причини фактичних або очікуваних відхилень від бюджетних параметрів.	Інтерпретація отриманих сигналів, оцінювання їх значущості для виконання зобов'язань і обґрунтування необхідності коригувального рішення.
Управлінське реагування (Management Response)	Яке рішення необхідно прийняти для запобігання або мінімізації прогнозованих негативних наслідків? Орієнтація — поточний і майбутній періоди.	Сформований комплекс коригувальних дій щодо строків, обсягів або джерел надходжень і платежів, а також параметрів окремих видів діяльності.	Перетворення прогнозно-аналітичної інформації на конкретні управлінські дії та подальше оновлення бюджету і прогнозу з урахуванням прийнятих рішень.

Джерело: розроблено автором за результатами узагальнення досліджень [1–5].

Наведене функціональне розмежування свідчить, що Cash Flow Forecast (прогнозування грошових потоків) не повинен дублювати бюджетування: бюджет установлює планові параметри, тоді як прогноз, використовуючи фактичну інформацію та уточнені припущення, має регулярно показувати очікувану

траєкторію надходжень, платежів і залишків коштів. Саме тому збалансованість бюджету не виключає ситуації, за якої строк виконання зобов'язання настає раніше, ніж фактичне надходження передбаченого доходу.

За таких умов доцільно розмежовувати бюджетне відхилення та прогнозований фінансовий розрив, оскільки ці інформаційні сигнали мають різну економічну природу, часову орієнтацію та потребують різної управлінської реакції (табл. 2).

Прогнозований фінансовий розрив пропонується трактувати як очікувану в межах установленого прогнозного горизонту недостатність доступного залишку грошових коштів для здійснення передбачених платежів, визначену на основі актуалізованої інформації про майбутні надходження та виплати. На відміну від бюджетного відхилення, його аналітична цінність полягає саме в завчасності сигналу, оскільки управлінське рішення може бути прийняте до фактичного виникнення дефіциту ліквідності.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика бюджетного відхилення та прогнозованого фінансового розриву

Ознака	Бюджетне відхилення	Прогнозований фінансовий розрив
Економічний зміст	Характеризує розбіжність між установленим плановим значенням показника та фактичним результатом його виконання, тобто відображає ступінь реалізації бюджетних припущень.	Характеризує очікувану недостатність доступного залишку грошових коштів для здійснення передбачених платежів у конкретний момент або часовий інтервал.
Інформаційна база	Формується шляхом зіставлення затверджених бюджетних показників із фактичними даними бухгалтерського та управлінського обліку.	Визначається на основі актуалізованого прогнозу надходжень і платежів, строків їх здійснення, початкового залишку коштів та уточнених управлінських припущень.
Часова орієнтація і момент виявлення	Переважно ретроспективна або поточна: відхилення встановлюється під час чи після формування фактичного результату, коли відповідна господарська подія вже відбулася або відбувається.	Перспективна: сигнал формується до очікуваного дефіциту коштів, що створює часовий інтервал для управлінського втручання до моменту порушення платоспроможності.
Основне управлінське питання	Чому фактичний результат відрізняється від установленого бюджетного орієнтира та які фактори зумовили відповідне відхилення?	Чи буде достатньо доступних коштів для своєчасного виконання майбутніх зобов'язань і коли саме може виникнути їх недостатність?
Характер управлінської реакції	Передбачає встановлення причин відхилення, оцінювання його наслідків і врахування отриманої інформації під час коригування поточних або наступних бюджетних параметрів.	Передбачає превентивне коригування строків, обсягів або джерел грошових потоків, перегляд окремих платежів, прискорення надходжень, перерозподіл ресурсів чи залучення резервних джерел фінансування.

Джерело: розроблено автором.

Однак окремий прогноз не забезпечує превентивного характеру управління, якщо його результати не включені до послідовного циклу аналізу й прийняття рішень. З огляду на це запропоновано інтеграційний контур: Budgeting

(бюджетування) → Cash Flow Forecast (прогнозування грошових потоків) → Gap Analysis (аналіз фінансового розриву) → Management Control (управлінський контроль) → Management Response (управлінське реагування) → Budget and Forecast Update (оновлення бюджету та прогнозу). У цій послідовності кожна складова не підмінює попередню, а використовує її інформаційний результат: бюджет формує орієнтир, прогноз актуалізує очікуваний стан, аналіз розриву локалізує ризик у часі та за величиною, контроль встановлює фактори і причини, управлінське реагування визначає коригувальні дії, а оновлення бюджету й прогнозу повертає результати рішення до наступного циклу управління.

Практичне значення запропонованого підходу визначається появою часового резерву між ідентифікацією потенційної проблеми та моментом її можливої реалізації, протягом якого керівництво ЗВО може змінити графік платежів, прискорити очікувані надходження, переглянути необов'язкові витрати, перерозподілити ресурси між центрами відповідальності, скоригувати параметри окремих видів діяльності або використати резервні джерела фінансування. Відтак прогнозування змінює не лише інформаційний горизонт управління, а й характер управлінської реакції, переводячи її з переважно реактивної у превентивну площину.

Отже, Cash Flow Forecast (прогнозування грошових потоків) у системі фінансового управління закладом вищої освіти доцільно розглядати як динамічну інформаційну ланку між бюджетуванням і управлінським реагуванням, що забезпечує регулярне уточнення очікуваного стану ліквідності та завчасне виявлення ризику недостатності грошових ресурсів. Подальшого методичного опрацювання потребують визначення прогнозного горизонту і періодичності оновлення прогнозу, класифікація грошових потоків за рівнем прогнозованості, система факторів фінансових розривів та апробація запропонованого контуру на фактичних даних ЗВО.

Перелік використаних джерел

1. Agasisti T., Arnaboldi M., Azzone G. Strategic management accounting in universities: The Italian experience. Higher Education. 2008. Vol. 55, No. 1. P. 1–15. DOI: 10.1007/s10734-006-9032-6.

2. Agyemang G., Broadbent J. Management control systems and research management in universities. Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2015. Vol. 28, No. 7. P. 1018–1046. DOI: 10.1108/AAAJ-11-2013-1531.

3. Kenno S. A., Sainty B. Revising the budgeting model: challenges of implementation at a university. Journal of Applied Accounting Research. 2017. Vol. 18, No. 4. P. 496–510. DOI: 10.1108/JAAR-04-2015-0031.

4. Ozdil E., Hoque Z. Budgetary change at a university: A narrative inquiry. The British Accounting Review. 2017. Vol. 49, No. 3. P. 316–328. DOI: 10.1016/j.bar.2016.09.004.

5. Vale J., Amaral J., Abrantes L., Leal C., Silva R. Management Accounting and Control in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. Administrative Sciences. 2022. Vol. 12, No. 1. Article 14. DOI: 10.3390/admsci12010014.

УДК 35.072.2:323.21

Носков Назар Леонідович
здобувач
Національний університет цивільного захисту України (Україна)

*науковий керівник:**Порока Станіслав Григорович***
доктор філософії "Публічне управління та адміністрування", провідний науковий співробітник науково-дослідної лабораторії пожежної та техногенної безпеки навчально-наукового інституту пожежної та техногенної безпеки НУЦЗ України

ПРАВОВІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПУБЛІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ

Право бути почутим сьогодні сприймають радше як складник самої якості врядування, ніж як поступку з боку влади. І це не лише питання демократичної форми. Рішення, ухвалені з урахуванням позиції тих, кого вони стосуються, зазвичай виявляються життєздатнішими й легше сприймаються. Проте між проголошеним правом на участь і його справжньою вагою в ухваленні рішень пролягає відстань, яку долають не поодинокими заходами, а сталими правилами, процедурами й структурами. Саме інституціоналізація громадської участі вирішує зрештою, чи буде голос громади врахований, чи залишиться оздобою. Для України, яка водночас переживає децентралізацію, воєнну консолідацію суспільства й рух до європейського членства, це питання має цілком прикладний характер, що й робить його осмислення на часі.

Щоб розмова була предметною, варто розрізняти участь як подію і участь як інститут. У першому випадку йдеться про окремі слухання, опитування чи звернення, які можуть відбутися, а можуть і ні. У другому – про усталений порядок, вбудований в управління так, що він діє незалежно від настроїв окремих осіб. Інституціоналізація саме й означає це закріплення участі в нормах, ролях і процедурах, які надають їй сталості та передбачуваності, причому для обох сторін. Громадянин наперед знає, що канал існує й спрацює, а орган влади – що потрібно його враховувати. Класична «драбина участі» С. Арнстейн свого часу влучно нагадала, що така участь неоднорідна. Між маніпуляцією й простим інформуванням на нижніх щаблях і реальним поділом впливу лежить принципова різниця [1]. Без інституційного підґрунтя участь легко зісковзує донизу, до необов’язкового поінформування, інститути ж утримують її там, де вона справді важить.

Правовий вимір цієї конструкції в Україні складався поступово й має виразно багаторівневий характер. Загальну основу задає Конституція, яка визнає право громадян брати участь в управлінні державними справами, а конкретні форми розгортаються вже в галузевому законодавстві та в актах уряду. Порядок проведення консультацій з громадськістю й засади діяльності громадських рад

при органах виконавчої влади врегульовано окремою урядовою постановою, яка звела доти розрізнені практики до спільної рамки [2]. Саме юридична форма перетворює участь із доброзичливого жесту на гарантію. Прикметно, що відповідні положення розпорошені по актах різної юридичної сили (від законів до підзаконних документів), і ця багатошаровість сама собою ускладнює цілісне бачення

Тут на перший план виходить організаційний бік справи. Записане право не працює саме собою – його оживлюють механізми. Хто і коли скликає обговорення, у які строки надходить та розглядається зворотна реакція, як саме оприлюднюють результат, чи стає у службовців і в самих громадян спроможності усе це підтримувати. Саме на цьому рівні найчастіше й губиться первісний задум. Бездоганно виписана процедура знецінюється, коли за нею немає ані ресурсу, ані навичок її вести. Найрозгалуженіший набір таких форм нагромаджено на місцевому рівні, де закон прямо передбачає громадські слухання, місцеві ініціативи та загальні збори мешканців [3]. Проте наявність каналу ще не означає потоку впливу. Ключове організаційне завдання інституціоналізації в тому й полягає, щоб перетворити формально відкриту процедуру на дієвий зв’язок, за якого висловлена позиція не губиться, а обов’язково доходить до розгляду й дістає вмотивовану відповідь.

Звідси випливає й головна теза. Правовий та організаційний складники мають працювати у синергії, а не поодинці. Норма без організаційного забезпечення лишається декларацією, а організаційна практика без правового підґрунтя стає нестійкою. Інституціоналізація – це і є їхнє поєднання, коли право задає рамку, а організація наповнює її щоденною дією, і саме воно відрізняє справжнє закріплення участі від його імітації. Найбільший ризик на цьому шляху є показова участь, коли всі процедури начебто дотримано, а на самі рішення це майже не впливає. Певним запобіжником тут слугує доступ до публічної інформації та її прозорість, без яких участь стає сліпою [4]. Відкритість перетворює участь із ритуалу на осмислену взаємодію, а можливість простежити долю власної пропозиції – на стимул долучатися знову.

Окремої уваги потребує цифровий поворот, який останніми роками відчутно змінює саме обличчя участі. Електронні петиції, онлайн-консультації, відкриті дані та платформи електронної демократії знижують поріг долучення й розширюють коло тих, хто здатен висловитися, не полишаючи домівки [5]. Водночас цифрові інструменти ставлять і нові запитання – про рівність доступу, про представництво тих, хто лишається поза мережею, про те, чи не підміняє врешті кількість натискань якість самого обговорення. Саме на цьому інституціоналізація участі сьогодні й проходить чергову перевірку, вимагаючи не так технічних рішень, як продуманих правил.

Підсумовуючи, є підстави розглядати інституціоналізацію громадської участі як тривалий процес, а не одномоментний акт. Вона тримається на узгодженні правових норм із організаційною спроможністю і на механізмах, які надають результатам участі достатньої ваги. Україна вже має базові правові та організаційні опори для такої роботи, однак їхнє зчеплення й реальна дієвість потребують подальшого вивчення. Найперспективнішими видаються напрямки

вироблення критеріїв та показників, за якими можна було б оцінювати саму глибину інституціоналізації; порівняння вітчизняних форм участі з усталеними європейськими практиками; з'ясування того, як цифрові інструменти зміщують баланс між доступністю і якістю участі. Окремо слід виділити вплив воєнного досвіду самоорганізації громад на готовність людей долучатися до вироблення політики.

Перелік використаних джерел

1. Arnstein S. R. A Ladder of Citizen Participation. Journal of the American Institute of Planners. 1969. Vol. 35, № 4. P. 216–224.

2. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п (дата звернення: 17.09.2026).

3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр (дата звернення: 17.09.2026).

4. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 р. № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17 (дата звернення: 18.09.2026).

5. Про звернення громадян : Закон України від 2 жовтня 1996 р. № 393/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-вр (дата звернення: 18.09.2026).

УДК *351.82:338.246.8:69*

Олійник Віталій Валерійович
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Україна)

Кухарчук Петро Михайлович
к. н. держ. упр., доцент
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Україна)

МОДЕРНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ГАЛУЗІ БУДІВНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила безпрецедентні за масштабами руйнування об'єктів житлового фонду, соціальної, транспортної та енергетичної інфраструктури. За оцінками Світового банку, Європейської Комісії, ООН та Уряду України, викладеними у щорічних звітах Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA) [1], обсяг прямих збитків перевищує 150 млрд дол. США, а сукупна потреба у фінансуванні відбудови та відновлення на найближче десятиліття оцінюється у понад 500 млрд дол. США. Найбільша частка цих потреб припадає саме на будівельний сектор – житло, транспорт, енергетику, соціальну інфраструктуру та муніципальні послуги.

За таких умов будівельна галузь перетворюється з традиційного «локомотива економічного зростання» на ключовий інструмент забезпечення національної безпеки, соціальної стабільності та європейської інтеграції України. Проте наявна модель державного регулювання будівництва, сформована переважно у 1990–2000-х роках та фрагментарно модернізована протягом останнього десятиліття, не відповідає ані масштабу завдань відбудови, ані вимогам acquis ЄС [2], ані сучасним стандартам прозорості й доброчесності. Це зумовлює необхідність системної модернізації регуляторного середовища галузі.

Аналіз стану державного регулювання будівельної галузі України дозволяє виокремити кілька груп системних проблем.

Перша група – інституційна фрагментація та розмитість відповідальності. Повноваження у сфері формування та реалізації політики розподілені між Міністерством розвитку громад та територій України [3], Державною інспекцією архітектури та містобудування [4], Агентством відновлення та розвитку інфраструктури [5], Фондом ліквідації наслідків збройної агресії [6], а також органами місцевого самоврядування. Відсутність єдиного центру стратегічного планування відбудови породжує дублювання функцій, конкуренцію мандатів та розмивання персональної відповідальності за результат.

Друга група – незавершеність реформи дозвільної системи та архітектурно-будівельного контролю. Попри запровадження Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва (ЄДЕССБ) та реформування ДІАМ, зберігаються

ознаки конфлікту інтересів між функціями нормотворення, дозволу та контролю. Практика делегування контрольних повноважень органам місцевого самоврядування без належного забезпечення кадровим та методичним потенціалом створює нерівномірність правозастосування у регіональному розрізі.

Третя група – технологічне та нормативно-технічне відставання. Перехід від радянської системи ДБН/ДСТУ до параметричного (цільового) нормування на основі Єврокодів та гармонізованих європейських стандартів залишається неповним. Це ускладнює участь іноземних проєктувальників, підрядників та інвесторів, підвищує транзакційні витрати й уповільнює впровадження енергоефективних, безбар'єрних і сейсмостійких рішень.

Четверта група – дефіцит професійних кадрів та інженерного потенціалу. Міграційні втрати, мобілізація, старіння кадрового складу проєктних інститутів та відсутність системи безперервного професійного розвитку створюють ризик «кадрового вузького місця» відбудови, за якого фінансові ресурси не можуть бути освоєні через нестачу компетентних виконавців.

П'ята група – корупційні та репутаційні ризики. Значні обсяги публічних та донорських коштів, спрощені процедури воєнного часу, обмеження публічності закупівель з мотивів безпеки об'єктивно підвищують ризики зловживань. Це безпосередньо впливає на готовність міжнародних партнерів фінансувати відбудову.

Досвід повоєнного відновлення (План Маршалла в Західній Європі, відбудова Німеччини та Японії, післявоєнна реконструкція Балканських держав, відновлення Грузії, досвід управління катастрофами в Японії та Новій Зеландії) свідчить про кілька універсальних закономірностей.

По-перше, ефективність відбудови прямо залежить від наявності єдиного стратегічного документа з чіткими пріоритетами, індикаторами та горизонтом планування, а також від інституційної спроможності агентства-координатора з високим рівнем автономії та підзвітності.

По-друге, успішні кейси характеризуються поєднанням централізованого стратегічного планування з децентралізованою реалізацією на рівні громад – за принципом субсидіарності та з активним залученням місцевих спільнот до планування просторового розвитку.

По-третє, критичне значення має раннє впровадження прозорих механізмів моніторингу – публічних реєстрів проєктів, відкритих даних, незалежного технічного та фінансового аудиту, залучення міжнародних інженерно-консалтингових організацій (FIDIC-контракти, незалежний інженер).

По-четверте, відбудова розглядається не як відтворення втраченого, а як модернізаційний стрибок відповідно до принципу «build back better» – з підвищенням стійкості, енергоефективності, доступності та якості міського середовища.

На основі проведеного аналізу пропонується виокремити такі взаємопов'язані напрями модернізації.

Інституційна консолідація та чіткий розподіл функцій. Доцільним є розмежування функцій формування політики (міністерський рівень), реалізації інвестиційних проєктів (агентство відновлення), нормативно-технічного

забезпечення (незалежна установа з розроблення стандартів) та контролю (незалежний наглядовий орган). Такий розподіл унеможливлює конфлікт інтересів і підвищує довіру донорів.

Перехід до риск-орієнтованої моделі дозвільних процедур та контролю. Обсяг державного втручання має бути пропорційним рівню потенційних наслідків: для об'єктів незначного класу наслідків (СС1) – переважно повідомний порядок і посилена відповідальність проєктувальника й технічного нагляду; для об'єктів СС2–СС3 – обов'язкова незалежна експертиза, страхування професійної відповідальності та багатоступеневий контроль.

Модернізація державного регулювання будівельної галузі України в умовах повоєнного відновлення має розглядатися не як сукупність локальних нормативних коригувань, а як цілісна інституційна реформа, спрямована на створення прозорого, передбачуваного та інвестиційно привабливого регуляторного середовища.

Ключовими принципами такої модернізації є: пропорційність державного втручання рівню ризику; розмежування функцій нормотворення, дозволу та контролю; гармонізація з правом і стандартами ЄС [7]; цифровізація як основа ефективності та доброчесності; субсидіарність у поєднанні з централізованим стратегічним плануванням; орієнтація на принцип «build back better».

Перелік використаних джерел

1. Україна – П'ята експрес-оцінка збитків та потреб (RDNA5): лютий 2022 - грудень 2025 (англійською мовою).Світовий Банк. URL: https://surl.li/exlcbw (дата звернення 07.09.2026)

2. Acquis ЄС. Спецпроект EDERA та міжнародного фонду «відродження» за підтримки ЄС у рамках проекту «громадська синергія». URL: https://ed-era.com/projects/eu-agreement/ (дата звернення 07.09.2026)

3. Міністерство розвитку громад та територій України. URL: https://mininfra.gov.ua/ (дата звернення 07.09.2026)

4. Державна інспекція архітектури та містобудування. URL: https://diam.gov.ua/ (дата звернення 07.09.2026)

5. Агентство відновлення та розвитку інфраструктури. URL: https://restoration.gov.ua/ (дата звернення 07.09.2026)

6. Фонд ліквідації наслідків збройної агресії. URL: https://mininfra.gov.ua/diialnist/fond-likvidatsii-naslidkiv-zbroinoi-ahresii (дата звернення 07.09.2026)

7. Про програму гармонізації законодавства України із законодавством Європейського Союзу URL : https://static.rada.gov.ua/osmir/tables/05_2001/TABL54160002.html (дата звернення 07.09.2026)

УДК 334.724:338.49

Паланиця Микола Миколайович
здобував третього
(освітньо-наукового) рівня вищої освіти, аспірант
Херсонський національний технічний університет
(Україна)

Вольська Олена Михайлівна
д-р наук з держ.упр.,проф.
Херсонський національний технічний університет
(Україна)

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ: ЗАЛУЧЕННЯ БІЗНЕСУ ДО РЕВІТАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Публічне-приватне партнерство при відбудові України зіграє ключову роль. Саме завдяки ефективному партнерству уряд співпрацюватиме з приватним сектором із метою реалізації необхідних проєктів для ревіталізації критичної інфраструктура та створення нових джерел генерування доходів в громадах. В основі формування успішної моделі партнерства влади та бізнесу лежать наступні правила гри: 1) прозорість і відкритість, 2) залучення інвестицій, 3) створення сприятливих умов для розвитку, 4) ефективність та інновації, 5) фінансова та економічна сталість, 6) рівність та гнучкість, 7) гармонізація інтересів. З метою реалізації проєктів публічно-приватного партнерства слід зробити декілька дієвих кроків, серед яких: визначення ролей та рівня відповідальності учасників, започаткувати та впровадити якісну структуру управління, впровадити надійні системи моніторингу виконання проєктів, створити механізм врегулювання спорів, забезпечити відкритий доступ до інформації, ввести постійний моніторинг за умовами угод та розмістити статус їх виконання на необхідних веб ресурсах [1].

На офіційному сайті державної допомоги розшифровується трактування вислову «місцева інфраструктура», тобто це інфраструктура, яка сприяє на місцевому рівні поліпшенню ділового та споживчого середовища або розвитку та модернізації промислової бази. Виокремимо наступні галузі місцевої інфраструктури: 1) житлово-комунальна галузь, 2) транспортна галузь, 3) дорожня галузь, 4) комплекс галузей соціально-гуманітарної інфраструктури, 5) рекреаційна інфраструктура, 6) комплекс галузей комерційної інфраструктури, 6) інформаційно-комунікаційна інфраструктура, 7) інноваційна інфраструктура. Дієвими кроками для покращення можливостей використання інструменту публічно-приватного партнерства для відбудови та подальшого розвитку місцевої мають стати: визначення пріоритетних сфер відновлення, підвищення прозорих умов конкурсного відбору партнерів для участі в проєктах держави, створення дієвої системи консультативної підтримки органів місцевого самоврядування

відносно спільних проєктів, створення єдиної загальної бази інфраструктурних проєктів, підвищення рівня кваліфікації публічних службовців [2].

Світовий досвід чітко показав, що публічно-приватне партнерство є ефективним інструментом реалізації інфраструктурних проектів, зокрема у будівельній сфері. Наша країна теж має напрацювання у використанні цього механізму, хоча й не такими великими масштабами. Зародження перших проєктів почалося ще у 2000-х роках, хоча значний прогрес розвитку почався лише з 2010-го року після прийняття профільного законодавства. Одним із найбільш відомих прикладів реалізації публічно-приватного партнерства є будівництво та модернізація автомобільних доріг. Наприклад, проект реконструкції автомагістралі Київ – Одеса, який передбачав залучення приватних інвесторів для покращення дорожнього покриття та створення сучасної транспортної інфраструктури. Другий приклад – концесійна дорога Львів – Краковець, яка мала будуватися на умовах партнерства, однак через відсутність брак інвесторів проект так і не запрацював [3].

Ревіталізація - ключове завдання держави, що вимагає комплексного підходу. Це не тільки збереження пам'яток, реконструкція старих будинків або фрагментів міського простору, а й процес, що характеризується комплексністю та тривалістю, основною метою якого є відновлення економіки в поєднанні з заходами відносно вирішення соціальних і екологічних проблем певної території. Іншими словами, Ревіталізація – звільнення деградованих і депресивних територій від кризи за допомогою цікавих проєктів, які об'єднують дії для добробуту місцевої громади, простору і місцевої економіки та здійснюються у співпраці з місцевою громадою. Існують також різні способи фінансування самого процесу ревіталізації. Зазвичай джерела фінансування діляться на дві великі групи: а) публічні джерела, а саме гранти, міжнародне фінансування, зокрема кошти ЄС, що реалізуються в рамках регіональних операційних програм, ресурси загальнодержавні та місцевої влади; б) приватні джерела, тобто кошти бізнесу, кошти фізичних осіб або асоціацій, об’єднань мешканців [4].

Вкрай важливо в процесі ревіталізації розробити правила узгодження програм ревіталізації з довгостроковими фінансовими планами та прогнозами міст. Безумовно, ревіталізація повинна бути однією з ключових програм, що реалізується в межах прийнятої стратегії розвитку. Наша держава має ряд прикладів успішної реалізації програм ревіталізації публічних просторів та старих, занедбалих постіндустріальних будівель (фабрик, заводів, депо та інше). Проте, ці всі проекти реалізувались точково, без прив’язки до стратегії розвитку території, за рахунок грантового фінансування або за участю бізнесу. Успіх програми ревіталізації потребує якісного правового інструментарію, закріплення на законодавчому рівні, що дозволить чітко визначити умови створення даних програм, а також гарантуватиме фінансування програми відповідно до стратегій розвитку міста чи регіону [4].

Процес ревіталізації передбачає передусім акумуляцію коштів, що виділяються на реалізацію заходів. Недостатня увага до важливості фінансово-економічних інструментів для фінансування всього процесу може викликати проблеми виконавчого (управлінського, організаційного) та концептуального

характеру. Ревіталізація є перспективним напрямом просторового розвитку та соціального, економічного та екологічного міст і територій, оскільки надає можливість повторного використання неперспективних історичних об'єктів нерухомості, задовольняючи ряд суспільних потреб та виконуючи ряд суспільно необхідних функцій [5].

Отже, варто зауважитим, що на сьогодні не існує стратегічних документів, які б висвітлювали розвиток міст та включали програму ревіталізації саме як складову, що має стати головною ціллю всієї стратегії відновлення. Програма повинна містити визначену мету, чіткий масштаб її реалізації; опис інструментарію та наявність фінансового забезпечення з передбаченими громадськими слуханнями та залученість всіх зацікавлених сторін до її реалізації. Публічно-приватне партнерство може та має стати потужним інструментом залучення фінансових ресурсів, досвіду приватних партнерів для повоєнного відновлення міської інфраструктури як фундаменту подальшого економічного зростання міст і покращення умов життя громадян.

Перелік використаних джерел

1. Ясінський В. Перспективи державно-приватного партнерства в Україні в післявоєнний період. *Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні* : матеріали наук.-практ. конф. (19 квіт. 2024 р., м. Львів); Нац. ун-т «Львівська політехніка», 2024. С. 108–110. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/iadu19042024-ostanne.pdf

2. Харчун В.М. Відновлення та розвиток міської інфраструктури на засадах державно-приватного партнерства. *Державне управління.* 2024. №12. С.252-258. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.252

3. Топазли Р. Публічно-приватне партнерство в управлінні програмами розвитку сфери будівництва в Україні. *Економічні науки.* 2024. №5. С.650-656. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-98

4. Сич О.А. Ревіталізація як складова стратегія розвитку міста. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н.Каразіна. Серія: Економічна*. Випуск 99. С. 66-73. DOI:
https://doi.org/10.26565/2311-2379-2020-99-07

5. Савкін І.В. Організаційно-економічні аспекти ревіталізації історичних об'єктів нерухомості в Україні. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 7 (35). С. 713-725. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-7(35)-713-725

УДК 35.487

Прилуцька Наталія Валеріївна
магістр,
D4 «Публічне управління та адміністрування»,
Поліський національний університет,
(Україна)

науковий керівник: ***Дацій Надія Василівна,***
д. держ. упр., професор

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ПРОЦЕСІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

Управління персоналом в органах публічної влади традиційно лишалося однією з найменш оцифрованих сфер державної діяльності. Паперові особові справи, ручне формування звітності, відсутність єдиних баз даних про кадровий склад – усе це гальмує не лише оперативну роботу кадрових служб, а й стратегічне планування розвитку людського капіталу державних органів. У контексті цифрової трансформації публічного управління ці проблеми набувають критичного значення. М. І. Карпа та О. О. Акімов [1] наголошують, що справжня цифровізація публічного управління передбачає не автоматизацію наявних паперових процедур, а їх глибокий реінжиніринг – переосмислення самої логіки кадрових процесів у відповідності до можливостей сучасних технологій.

Центральним інструментом такого реінжинірингу в Україні стала Інформаційна система управління людськими ресурсами та заробітною платою в державних органах (HRMIS). Система покликана об'єднати в єдиному цифровому просторі всі кадрові процеси: від обліку персоналу та нарахування зарплати до управління підвищенням кваліфікації та оцінювання результатів службової діяльності. Практичні принципи її архітектури виразно перегукуються з естонською моделлю цифрового врядування: децентралізована взаємодія баз даних через єдину шину обміну та принцип одноразового введення інформації, за яким персональні дані службовця вносяться до системи лише один раз і надалі автоматично підтягуються всіма модулями без повторного ручного введення [2]. Для кадрових служб, які нині вручну дублюють одні й ті самі відомості у десятках різних документів, реалізація цього принципу означає вивільнення значної частини робочого часу для виконання завдань аналітичного та стратегічного характеру.

Поруч із HRMIS стрімко розвивається окремий клас цифрових інструментів, орієнтованих на автоматизацію рекрутингу та адаптації персоналу. Н. Обушна та Т. Василевська [3] доводять, що модернізація управління персоналом у публічному секторі нерозривно пов'язана зі здатністю органу влади залучати та утримувати кваліфікованих фахівців нового покоління, які звикли до швидких, прозорих та зручних цифрових процесів. Це ставить перед державними органами

нове завдання: конкурувати за таланти не лише зарплатою, а й якістю самого процесу відбору та прийому на роботу.

На практиці це виглядає так. Використання державного порталу Career.gov.ua в поєднанні з інструментами на базі штучного інтелекту дозволяє формувати привабливі, людиноцентричні описи вакансій замість традиційних бюрократичних переліків вимог. Автоматизований скринінг резюме на основі об'єктивних критеріїв усуває суб'єктивні упередження при первинному відборі, а генеративні моделі здатні формувати індивідуальні переліки запитань для співбесід під конкретну посаду і конкретного кандидата. Для адаптації нових працівників перспективним рішенням є впровадження чат-ботів на базі штучного інтелекту: новий службовець отримує миттєві відповіді на типові запитання щодо внутрішніх регламентів, структури органу та роботи в системах електронного документообігу – без навантаження на наставників і без тривалого організаційного стресу.

Нарешті, оцінювання персоналу також потребує переходу від формальної процедури до реального аналітичного інструменту. До впровадження HRMIS на районному рівні роль такого інструменту можуть відіграти локальні кадрові дашборди – цифрові панелі, що відображають прогрес виконання завдань, динаміку ключових показників ефективності та траєкторію професійного розвитку кожного службовця в режимі реального часу. Подібні рішення вже успішно застосовуються в приватному секторі і не потребують складної IT-інфраструктури для початкового впровадження.

Описані інструменти – HRMIS, ШІ-скринінг, чат-боти та кадрові дашборди – не є окремими технічними рішеннями, що їх можна впроваджувати хаотично. Вони працюють лише в сукупності, як частини однієї логіки: зменшити рутину, підвищити точність рішень і дати кадровій службі нарешті займатися тим, для чого вона справді потрібна, – людьми, а не паперами. Саме до такої моделі й має прагнути кадрова служба сучасної районної державної адміністрації.

Перелік використаних джерел

1. Карпа М. І., Акімов О. О. Цифрова трансформація публічного управління: у напрямі сервісизації. Публічне урядування та митне адміністрування. 2021. № 2 (29). С. 22–30.

2. Kattel R., Mergel I. Estonia's Digital Transformation: Mission Mystique and the Hiding Hand. Great Policy Successes. Oxford : Oxford University Press, 2019. URL: https://academic.oup.com/book/42635/chapter/358101931 (дата звернення: 09.09.2026).

3. Обушна Н., Василевська Т. Управління талантами на державній службі: теоретичні аспекти та інноваційні практики. Державне управління. 2023. № 2 (18). С. 85–100.

УДК 355.23:355.015:355.5

Розумович Богдан Юрійович
викладач кафедри командно-штабної підготовки
навчально-наукового інституту професійної освіти,
Національна академія Національної гвардії України

ФОРМУВАННЯ ПСИХОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ (RESILIENCE) ТА НАВИЧОК КРИЗИСНОГО ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНІХ ОФІЦЕРІВ НГУ

Характер сучасної війни суттєво змінив структуру психологічних навантажень на особовий склад. Постійна присутність ударних безпілотників у повітряному просторі, неможливість своєчасно виявити напрямок атаки та тривале очікування ураження формують хронічне напруження, яке проявляється у підвищеній тривожності, гіперпильності, порушеннях сну, емоційному виснаженні та зниженні якості рішень, що ухвалюються в бою [1]. Для підрозділів Національної гвардії України, які виконують службово-бойові завдання в районах активних бойових дій, це означає, що офіцер стикається не з поодинокими випадками стресових реакцій, а з постійним фоном бойового стресу в підрозділі. Відповідно змінюються й вимоги до психологічної підготовки офіцерського корпусу: від майбутнього командира очікують не лише власної стресостійкості, а й здатності керувати психічним станом інших. Науковці розглядають психологічну стійкість як один із ключових чинників збереження боєздатності військовослужбовців в умовах високого рівня небезпеки, а систему психологічного забезпечення – як таку, що має бути безперервною, системною та наближеною до реальних умов бойової діяльності [1]. Від командира очікується здатність ухвалювати швидкі та обґрунтовані рішення в умовах невизначеності, мотивувати підлеглих і підтримувати їх моральний дух у критичних ситуаціях, однак освітні програми військових навч. закладів здебільшого зосереджені на управлінських якостях, залишаючи власне лідерську складову недостатньо опрацьованою [2].

Психологічна стійкість майбутнього офіцера НГУ доцільно розглядати як багатокомпонентну властивість, що поєднує розуміння механізмів страху й стресу, здатність контролювати емоції та діяти в небезпеці, автоматизовані навички реагування, згуртованість підрозділу й довіру до командира, а також практичний досвід дій під впливом бойових подразників [1]. Така структура має принципове значення для побудови навчального процесу: стійкість не формується лекційним шляхом, вона є результатом контрольованого, поступово ускладнюваного досвіду.

Практичним інструментом такої підготовки виступає стрес-інокуляційний тренінг, сутність якого полягає у поступовій адаптації військовослужбовця до стресових чинників шляхом контрольованого впливу психологічних подразників. Сюди належать поетапне ускладнення умов занять, сенсорне навантаження, часові обмеження, тактичні вправи в умовах психологічного тиску та імітація раптової атаки, а також проходження психологічної смуги перешкод, що поєднує

фізичне навантаження, тактичні елементи, звукові й світлові імітатори та завдання на евакуацію умовно поранених [1]. Уміння виявляти бойову психічну травму в підлеглих потребує окремого навчального модуля. Офіцер має розпізнавати типові прояви — панічні або хаотичні дії з втратою контролю, ступор, гіперпильність із надмірним контролем середовища, апатію та дратівливість як ознаки емоційного виснаження, помилки під час виконання завдань унаслідок порушення концентрації, стійку реакцію на звукові подразники [1]. Важливо, щоб курсант засвоїв відповідність між реакцією та доречним заходом реагування: алгоритмізація дій і саморегуляція при панічних реакціях, чергування навантажень та психологічне відновлення при гіперпильності, дебрифінг і підтримка при виснаженні, скерування до фахівця в разі виражених порушень.

Керування стресом підрозділу в бою спирається на кілька практичних інструментів, доступних командиру без залучення психолога. Психоосвітня робота дозволяє пояснити особовому складу, що страх є природною захисною реакцією організму, а контроль емоційного стану досяжний за умови підготовки [1]. Навчання прийомів саморегуляції — контрольованого дихання, м'язової релаксації, технік концентрації уваги, внутрішніх команд самоконтролю — дає змогу знижувати фізіологічні прояви паніки безпосередньо на позиції. Групова підтримка та психологічний дебрифінг після бойового епізоду знижують рівень емоційного напруження і запобігають накопиченню невідреагованого досвіду. Кризове лідерство при цьому є ціннісною, а не лише технічною категорією. Довіра до командира та згуртованість підрозділу безпосередньо впливають на стійкість особового складу до бойового стресу, тоді як формування атмосфери довіри й взаєморозуміння в колективі визнається умовою високої бойової готовності [2]. Офіцер, який особисто підтримує впевненість підлеглих, запобігає поширенню панічних настроїв і своєчасно організовує психологічну підтримку, фактично виконує функцію першої ланки психологічного забезпечення підрозділу.

Підготовка майбутніх офіцерів Національної гвардії України потребує переходу від загальноознайомчого викладу основ військової психології до формування прикладних компетентностей кризисного лідера. Доцільним є впровадження наскрізного модуля, що поєднує розвиток власної психологічної стійкості через стрес-інокуляційні тренування, навички розпізнавання проявів бойового стресу та бойової психічної травми в підлеглих, володіння методами саморегуляції й дебрифінгу, а також відпрацювання управлінських рішень в умовах невизначеності. Такий підхід дозволить розглядати морально-психологічний стан підрозділу як керований показник боєздатності, за який офіцер несе персональну відповідальність.

Перелік використаних джерел

1. Франчук Ю. В., Охріменко О. В. Методи психологічної допомоги та професійно-психологічної підготовки військовослужбовців Національної гвардії України в умовах загрози застосування FPV-дронів. Науковий вісник Київського інституту Національної гвардії України. 2026. № 1 (8). С. 204–211.

2. Чайковський А. Р., Толмачов О. А. Психологічна підготовка військових кадрів: сучасні методики та підходи в контексті державного управління у сфері безпеки. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 1. С. 244–250.

УДК 352:005.21:005.41

Розумович Наталія Федорівна
к.е.н., доцент
Заклад вищої освіти «Університет Короля Данила» (Україна)

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ

Стрімке зростання кількості ветеранів війни та членів їхніх родин в Україні вимагає докорінної трансформації державної ветеранської політики — переходу від застарілої патерналістської моделі «пільг та компенсацій» до сучасної сервісоорієнтованої системи людиноцентричного розвитку та реінтеграції [1]. Традиційна система надання державного статусу та соціальних послуг військовослужбовцям і ветеранам тривалий час характеризувалася надмірною бюрократизацією, складними процедурами збору паперових довідок та суб'єктивізмом під час прийняття рішень. Це не лише створювало суттєвий психологічний тиск на військовослужбовців після звільнення від служби, але й зумовлювало високі корупційні ризики. Модернізація публічного управління у ветеранській сфері вимагає радикального переходу до діджиталізації — розбудови клієнтоорієнтованої цифрової екосистеми, де центр уваги зміщується з «збору довідок» на «автоматизовану реалізацію прав ветерана». Модернізація публічного управління у зазначеній сфері має здійснюватися за такими стратегічними векторами, як цифровізація та бюрократична оптимізація, децентралізація та сервіси в громадах, а також економічна самодостатність та міжсекторальне партнерство. Базовим елементом цифрової екосистеми є Єдиний державний реєстр ветеранів війни та електронна платформа «Є-Ветеран». Ключовим завданням модернізації є налагодження автоматичного міжвідомчого електронного обміну даними (система «Трембіта») між Міністерством оборони України, Міністерством у справах ветеранів, МВС, МОЗ та Міністерством соціальної політики. Це дозволяє реалізувати принцип подачі даних лише один раз, коли ветеран звільняється від обов'язку особисто збирати документи з різних відомств.

Впровадження цифрового «е-Посвідчення ветерана» у застосунку «Дія» підтверджує відповідний статус у режимі реального часу та має аналогічну юридичну силу із паперовим документом. Розширюється функціонал розділу «Ветеран PRO» / сервісів для ветеранів у «Дії», що дає можливість отримати доступ до медичних, освітніх, пільгових та адаптаційних послуг «у декілька кліків» без відвідування державних установ. Впровадження автоматичного або напівавтоматизованого надання статусу учасника бойових дій (УБД) на основі даних із наказів військових частин (включаючи електронні рапорти та записи в ЄДРВВ) мінімізує людський фактор. Оптимізація роботи ВЛК (військово-лікарських комісій) та МСЕК через запровадження електронної черги та електронних медичних висновків.

Мінімізація корупційних ризиків та підвищення прозорості через автоматичне підтягування даних із державних реєстрів усуває посередницькі ланки та схеми «прискорення» розгляду документів. Прозорий електронний трекінг статусу розгляду заяв дозволяє заявнику у режимі реального часу бачити етап, на якому перебуває його справа, та ідентифікувати посадових осіб, відповідальних за затримку. Важливим у модернізації публічного управління даній сфері є децентралізація та сервіси в громадах. Процес децентралізації в Україні створив передумови для перенесення фокусу реалізації ветеранської політики безпосередньо на рівень територіальних громад [1, с. 34]. Вона є первинною ланкою взаємодії з ветераном та його родиною, що вимагає розбудови локальної інфраструктури та формування доступної сервісоорієнтованої системи за місцем проживання. Ключові напрями розбудови сервісів у громадах перш за все є впровадження інституту «Фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб» на базі комунальних установ громади [2, с.36]. Цей фахівець забезпечує первинну навігацію, індивідуальний кейс-менеджмент, соціальну адаптацію та допомогу в оформленні документів. Створення спеціалізованих «сервісних вікон» (проєкти на кшталт «Адмінсервіс «Ветеран» / «Я-Ветеран») у Центрах надання адміністративних послуг [3, с. 75]. Це дозволяє отримати повний комплекс пільг, статусно-документальних та соціальних послуг за спрощеною процедурою в одному місці. Мережа муніципальних ветеранських просторів (хабів) через розбудову багатофункціональних локальних осередків для психосоціальної адаптації, фізкультурно-спортивної реабілітації, підтримання ментального здоров'я та координації громадських ініціатив за принципом «рівний-рівному» [5, с. 118].

Місцеві цільові програми та міжсекторальна співпраця, а саме розробка муніципальних програм фінансової, житлової та медичної підтримки з урахуванням можливостей місцевого бюджету, а також залучення ресурсів бізнесу, благодійних фондів і міжнародних донорів [6, с. 52]. Модернізація системи публічного управління у сфері інтеграції ветеранів є запорукою національної безпеки та соціальної стійкості. Ключовий результат оновленої публічної політики полягає у трансформації ветеранського досвіду та потенціалу на рушійний ресурс післявоєнного відновлення України.

Перелік використаних джерел

1. Беззуб І. Ветеранська політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку. Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського. 2022. Вип. 63. С. 43–52.

2. Борденюк В. І. Роль органів місцевого самоврядування у забезпеченні соціального захисту ветеранів війни. Публічне право. 2023. № 3 (51).

3. Ковальова О. В. Модернізація мережі ЦНАП як інструмент реалізації ветеранської політики на локальному рівні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2024. № 1. С. 72–7931–39.

4. Лібанова Е. М. Соціально-економічні наслідки війни в Україні: виклики для публічної політики. Демографія та соціальна економіка. 2023. № 2 (52). С. 80–95.

5. Радіш О. В. Муніципальні ветеранські простори: інституційна модель та функціональне наповнення. Актуальні проблеми державного управління. 2023. Вип. 2 (88). С. 114–122.

6. Ярошенко І. В., Семигіна Т. В. Соціальна адаптація та підтримка ветеранів у громадах: практичні аспекти міжсекторальної взаємодії. Український соціум. 2023. № 4 (87). С. 48–60.

УДК 351.777:628.1(477.73)

Саченко Андрій
аспірант
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв (Україна)

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ВОДОЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯКІ НЕ МАЮТЬ СИСТЕМА ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ (НА ПРИКЛАДІ КОЛИШНЬОГО ЄЛАНЕЦЬКОГО РАЙОНУ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Серед завдань публічного управління у водному секторі особливе місце посідає забезпечення питною водою територіальних громад, які одночасно перебувають в умовах природного дефіциту водних ресурсів і не мають систем централізованого водопостачання. Такі громади змушені користуватися привізною водою, а гарантування їм рівного доступу до безпечної води прямо випливає із засади «нікого не залишити осторонь», покладеної в основу Цілей сталого розвитку [7]. Як обґрунтовує І.І. Крилова, сфера водопостачання потребує переходу до стимулююче-інвестиційної моделі державного регулювання [1], а державне управління безпосередньо реалізує розподіл ресурсів та оперативне планування [2].

Масштаб проблеми залишається значним: станом на кінець 2018 року щонайменше 824 населені пункти у дев’яти областях України, де проживало близько 268 тис. осіб, користувалися привізною водою, причому понад 80% із них припадало на Дніпропетровську, Запорізьку, Миколаївську та Одеську області [7]. Особливо гостро проблема постає у степових районах Півдня: південні області України є вододефіцитними [3], а підземні води північно-східних районів Миколаївщини за мінералізацією та вмістом нітратів не відповідають нормативам питної якості [4].

Показовим прикладом такої території є колишній Єланецький район Миколаївської області (нині у складі Вознесенського району) вододефіцитна місцевість, де населення позбавлене якісного централізованого водопостачання й послуговується привізною водою.

Загалом брак централізованого водопостачання найгостріше відчувається у сільській місцевості: доступ до нього мають понад 99% міського населення і лише близько 30% сільського, а аналіз областей підтверджує стійку територіальну диференціацію, за якої сільські громади вододефіцитних регіонів опиняються в найгірших стартових умовах [5].

Формування державної політики щодо таких громад спирається на розгалужене нормативно-стратегічне підґрунтя, зокрема Загальнодержавну програму «Питна вода України», Водну стратегію України на період до 2050 року [8], а також Концепцію Державної цільової програми комплексного водозабезпечення територій, які зазнали впливу воєнних дій, до 2030 року з орієнтовним обсягом 51,838 млрд грн [6]. Технічно для таких громад ключовим

рішенням є будівництво магістральних (групових) водогонів з віддалених придатних джерел.

Проте результативність політики визначається на етапі реалізації, у тому числі під час перехідного процесу децентралізації, де накопичено системні бар'єри. По-перше, повноваження центральних органів виконавчої влади фрагментовані: відповідальність Державного агентства обмежена принципом «до межі населеного пункту», тоді як водопостачання в межах громади віднесене до компетенції Мінрегіону, що унеможливлює кумулятивний ефект програм

По-друге, зберігається хронічне недофінансування, оскільки заходи із забезпечення населення, яке користується привізною водою, з державного бюджету фактично не реалізуються, а рівень виконання відповідних програм є вкрай низьким. По-третє, відсутні чіткі критерії віднесення населення до цієї категорії, а офіційні дані суперечливі, що ускладнює планування [7].

Найвиразніше розрив між сформованою політикою та її реалізацією простежується на місцевому рівні. У колишньому Єланецькому районі за наявності готового зовнішнього фінансування будівництва групового водогону (близько 350 млн грн з боку держави та донорів) органи місцевого самоврядування вагаються виділити відносно незначні кошти (близько 1,5 млн грн) на розроблення проєктно-кошторисної документації.

Відмова обґрунтовується хибним твердженням про самозабезпечення населення власними свердловинами, тоді як фахівці констатують критичний стан підземних вод.

Це засвідчує блокування реалізації політики на місцевому рівні навіть за сприятливих фінансових умов, через дефіцит управлінської спроможності та браку координації між рівнями врядування.

Розв'язання проблеми потребує чіткого розподілу завдань за принципом субсидіарності. Будівництво магістральних водогонів, без яких доступ до води для таких громад неможливий, є завданням державного рівня; доведення води до межі громади доцільно покласти на регіонального оператора, а розподіл води кінцевим споживачам безпосередньо на саму громаду [7]. Вбачається, що державне фінансування доцільно спрямовувати на населені пункти, які не розв'яжуть проблему самотужки.

Отже, побудова дієвої державної політики водозабезпечення таких громад передбачає: законодавче закріплення чітких критеріїв віднесення населення до відповідної категорії; розподіл повноважень за принципом субсидіарності із запровадженням інституту регіонального оператора; цільове державне фінансування групових водогонів за умови обов'язкового співфінансування громадами проєктно-кошторисної документації; залучення інвестицій через державно-приватне партнерство. Синхронізація формування та реалізації політики за узгодженої взаємодії рівнів урядування є визначальною умовою рівного доступу до води для всіх.

Перелік використаних джерел

1. Крилова І. І. Сфера водопостачання та водовідведення як об'єкт державного регулювання. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6, № 9. С. 5-15.

2. Попова О. Ю., Томашевська О. Ю. Особливості державного регулювання процесів водозабезпечення суб'єктів господарювання. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2016. Вип. 5(1). С. 45-49.

3. Мірошниченко В. В. Водозабезпеченість населення України: рівень, проблеми та напрями їх розв'язання. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2021. Т. 6, вип. 1. С. 99-104.

4. Гостєва Д. В., Трохименко Г. Г. Аналіз використання підземних вод для питного водопостачання населення міста Миколаїв. Техногенно-екологічна безпека. 2024. Т. 16, № 2. С. 11-18.

5. Грабко Н. В., Романчук М. Є. Аналіз водопостачання та водовідведення в областях України. Український гідрометеорологічний журнал. 2025. № 34-35. С. 111-120.

6. Про схвалення Концепції Державної цільової програми комплексного водозабезпечення територій, які зазнали впливу воєнних дій, на період до 2030 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 30 липня 2024 р. № 905. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/905-2024-п.

7. Сороковський В. Рівний доступ до води для усіх: чи залишиться поза увагою Уряду населення, яке користується привізною водою?: аналітичний огляд. Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO. Київ, 2020. 8 с.

8. Про схвалення водної стратегії України на період до 2050 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2022 р. № 1134-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2022-р.

УДК 332.146.2:353(477)

Сиромолот Едуард Анатолійович
аспірант кафедри державного управління,
публічного адміністрування та економічної політики
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Україна)

СОЦІАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНА СЛОБОДА ЯК ПРОТОТИП ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Моніторинг стану виконання регіональної політики України у частині ідентифікації функціональних типів територій характеризується станом стратегічної невизначеності у проведенні подальшої трансформації розвитку функціональних типів території, як об'єкту регіональної політики, у відповідності до євроінтеграційних завдань та сучасної європейської практики реалізації політики територіальної згуртованості, яка направлена на подолання територіальних диспропорцій та нерівномірностей розвитку територій через формування політик розбудови функціональних типів територій та застосування різноманітних територіальних інструментів визначених в рамках Угоди про функціонування Європейського Союзу, а саме Інтегровані територіальні інвестиції та Місцевий розвиток орієнтований на громаду [1, с.40].

Постанова Кабінету міністрів України визначає перелік функціональних типів територій на основі індикаторів серед яких у тому числі визначені індекс податкоспроможності та щільність населення й географічні та екологічні особливості розвитку територій, але, у той же час, на нашу думку, своєчасним кроком є проведення оцінки територіального впливу цієї Постанови на розвиток громад, як інструменту публічного управління розвитком територій, яка би гуртувалася на існуючому досвіді розвитку функціональних типів територій [2].

Актуальним завданням залишається також пошук кращих рішень в рамках сучасного євроінтеграційного процесу з синхронізації та гармонізації політики згуртованості Європейського Союзу та регіональної політики України [3, с.31] на основі запровадження практик регіонального розвитку територій серед яких є дії з ідентифікації пріоритетів управління територією, а саме: використання процесів масштабування та проведення експертизи; фінансового та інноваційного забезпечення розвитку територій; розбудови партнерства та екосистемного підходу тощо [4].

В той же час постає своєчасне питання щодо забезпеченні сталості функціонування мережевих організаційних форм партнерства з розвитку територій, які формують проєктні кейси кращих практик, здійснюють трансформаційні зміни у стратегічному планування розвитку територій громад та створюють умови для розробки актуальних місцевих політик за участю представників бізнесу, науковців та громадського сектору.

Визначений перелік різних функціональних типів територій законодавцем у нормативно правових документах з питань регіонального розвитку [5, с.56-57] не

передбачає процедуру створення адміністративно-правового простору функціонування цих територій що на наш погляд є головним чинником відсутності зацікавленого стейкхолдера у здійсненні регіональної політики управління новими соціально-економічними утвореннями, як нового суб'єкта регіональної політики.

У той же час слід визначити що реформування регіональної політики України на новий програмний період 2028-2034 відповідно до принципів політики територіальної згуртованості Європейського Союзу [6] передбачає створення спроможних професійних інституцій на державному, регіональному та місцевому рівнях для забезпечення стратегічного планування, підготовки якісних проєктів, управління інвестиціями та проєктами і належного використання фінансових ресурсів.

На наш погляд процеси з створення різних функціональних типів територій слід розглядати у контексті пріоритету трансформації територіальної громади у функціональну громаду [7, с.339], у рамках якої можливо встановлення пріоритетів розвитку відповідно до ідентифікованих особливостей розвитку територій з визначенням існуючих диспропорцій та нерівномірностей, з однієї сторони, і з визначенням можливостей та перспектив розвитку, з другої сторони.

Різноманітний досвід створення інституційних форм розвитку територій у рамках європейської політики територіальної згуртованості, а саме інноваційні долини[8], та використання історичної особливості розвитку територій Харківської області [9], а саме функціонування на її території Слободи, як форми поселення у Харківській області, з податковим пільгами, різними видами господарчої діяльності та військові служби, яке застосовувалось у різних історичних назвах Харківщини, є на нашу думку підґрунтям для проведення експериментальної форми регіонального управління на місцевому рівні з створення місцевої соціально-інноваційної Слободи як прототипу функціональної громади для розробки актуальних пріоритетів розвитку територій громад на основі пріоритетів політики територіальної згуртованості Європейського Союзу.

Першим таким територіальним експериментом може стати створення Дергачівської соціально-інноваційної Слободи, як прототипу Дергачівської функціональної громади для розвитку територіального співробітництва Дергачівської міської територіальної громади.

В основі інноваційного формату є плідний та тривалий досвід співпраці з Дергачівської міською територіальною громадою, та у контексті сучасного етапу співпраці визначено актуальний пріоритет створення освітнього простору безперервного навчання «Ліцей-Університет-Громада»[10, с.495], який направлено на подолання демографічного виклику у розвитку громади обумовленого виїздом учнівської молоді у країни Європейського Союзу для навчання у закладах вищої освіти у зв'язку з воєнними подіями у прифронтовому Харківському регіоні.

Перспективи подальших досліджень будуть зосереджені на розробці інструментарію функціонування Дергачівської соціально-інноваційної Слободи.

Перелік використаних джерел

1. Сиромолот Е. А. Дослідження функціонування інструментарію євроінтеграційного механізму публічного управління розвитком територій. Публічне урядування. 2024. № 3(40). С.37-43. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-3(40)-5

2. Про визначення переліку функціональних типів територій та вимог до показників для віднесення територій до різних функціональних типів: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 листопада 2025 р. № 1493. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1493-2025-%D0%BF#Text (дата звернення: 07.09.2026 р.).

3. Сиромолот Е. А. Деякі аспекти процесу синхронізації та гармонізації політик регіонального розвитку України та територіальної згуртованості ЄС. Публічне урядування. 2025. Випуск № 3 (44). С. 28-35. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-4

4. Від регіональної політики до конкретних рішень: чому навчали АРР прифронтових областей у перший день Літньої школи UCORD. URL: https://decentralization.gov.ua/news/21046?page=8

5. Сиромолот Е. Особливості ідентифікації функціональних типів територій: український та європейський підходи. Аспекти публічного управління. 2025. Т. 13. № 1. С. 53-60. https://doi.org/10.15421/152506

6. Україна формує державну регіональну політику 2028-2034 за принципами політики згуртованості ЄС. URL: https://mininfra.gov.ua/news/ukraina-formuie-derzhavnu-rehionalnu-polityku-20282034-za-pryntsypamy-polityky-zghurtovanosti-ies

7. Сиромолот Е. А. Вплив функціональних типів територій на регіональний розвиток, євроінтеграційні процеси та реформу децентралізації в Україні. Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність. ФЕНІКС-2024: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 4 лютого 2025 р. : тези допов. - Харків : Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Навчально-науковий інститут економіки, менеджменту і міжнародного бізнесу, кафедра економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин, 2025. С. 338-340.

8. Regional Innovation Valleys. URL: https://eismea.ec.europa.eu/programmes/european-innovation-ecosystems/regional-innovation-valleys_en

9. Історія Харківської області. URL: https://kharkivoda.gov.ua/pro-oblast/43005

10. Гавкалова Н. Л., Сиромолот Е. А., Балюк В. В., Гаплєвська І. Б. Особливості формування освітнього простору у контексті забезпечення безперервної освіти та сталого розвитку територіальної громади. Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої 95-річчю з дати заснування Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, 28 листопада 2025 р. – Харків : ТОВ «Константа», 2025. С. 494-499.

УДК 658:005.334

Шандова Наталія Вікторівна
д.е.н., професор,
Сидорук Павло Вячеславович
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький (Україна)

КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ДИЗАЙН МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА ЗАСАДАХ ЦИКЛІЧНОГО ВИПЕРЕДЖЕННЯ

Сучасне економічне середовище функціонування промислових підприємств характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, прискоренням змін, посиленням глобальної конкуренції, технологічними зрушеннями та геополітичними ризиками. В умовах воєнного стану, логістичних обмежень, валютної волатильності та енергетичних загроз українські підприємства змушені функціонувати в режимі перманентного антикризового реагування, що виснажує ресурси та знижує довгострокову стійкість.

Традиційні системи забезпечення економічної безпеки, побудовані за принципом «виявити – оцінити – відреагувати», демонструють недостатню ефективність, оскільки орієнтовані на фіксацію вже матеріалізованих загроз. Часовий лаг між появою перших ознак небезпеки та прийняттям управлінського рішення залишається критично великим, що призводить до суттєвих фінансових втрат, порушення безперервності грошових потоків і накопичення системних вразливостей. Більшість підприємств продовжують застосовувати реактивну логіку управління, коли рішення ухвалюються постфактум – після того, як загроза вже завдала економічних збитків. Водночас стрімке зростання обсягів інформації, поширення цифрових інструментів аналітики та розвиток методів прогнозного моделювання створюють технологічні передумови для переходу до якісно нової архітектури управління безпекою – такої, що базується на випереджувальному виявленні загроз і безперервному циклі коригування управлінських рішень. Однак ключовим недоліком існуючих систем економічної безпеки є їх розірваний, дискретний характер. Моніторинг проводиться періодично, аналіз – із запізненням, рішення ухвалюються на основі минулих даних, а ефективність прийнятих заходів оцінюється ситуативно, без системного зворотного зв'язку. Така архітектура не здатна втримувати темп змін сучасного середовища.

Авторська ідея полягає у формуванні механізму економічної безпеки, побудованого за логікою безперервного циклічного процесу, де кожен етап не завершується, а переходить у наступний, створюючи замкнутий контур, що постійно вдосконалюється. У центрі цього механізму – принцип часового випередження, який означає, що управлінські рішення приймаються не на основі минулих відхилень, а на основі прогнозних оцінок, побудованих на ранніх

індикаторах (слабких сигналах) майбутніх змін. «Циклічність» означає безперервне відтворення чотирьох функціональних контурів, кожен з яких живить наступний і отримує імпульси від попереднього. «Випередження» означає, що жодна дія не є реакцією на вже скоєне – вона є підготовкою до ймовірного майбутнього. Таким чином, механізм не чекає на кризу, а формує систему, яка «бачить» її наближення на ранніх стадіях і готує коригуючі впливи до того, як загроза матеріалізується.

Запропонований механізм складається з чотирьох послідовно-паралельних контурів, які утворюють замкнутий цикл управління безпекою.

1-й контур – чутливості (сенсорний). Його функція – безперервне «сканування» зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення слабких сигналів – ранніх, малопомітних відхилень, які можуть передвіщати майбутні загрози. Джерелами сигналів виступають фінансові потоки, поведінка контрагентів, ринкова динаміка, технологічні тренди, регуляторні зміни, комунікаційні патерни. На цьому етапі важливо не відфільтрувати «зайве», а зібрати максимально широкий спектр даних. Ключова компетенція – здатність відрізнити випадковий шум від значущого попереджувального сигналу.

2-й контур – аналітико-інтерпретаційний. Отримані сигнали піддаються структурному аналізу, класифікації за джерелом походження, характером впливу на економічну безпеку, інтенсивністю та часовим горизонтом можливих наслідків. На цьому етапі відбувається перехід від якісних спостережень до кількісних оцінок. Кожен сигнал співвідноситься з конкретним економічним індикатором – показником ліквідності, платоспроможності, операційної ефективності, ринкової позиції тощо. Встановлюються причинно-наслідкові ланцюги: якщо сигнал А посилюється, то через певний час (Т) слід очікувати зміни індикатора Б на величину Δ. На основі кількісного оцінювання формується попередній прогнозний сценарій – ймовірнісна оцінка того, до яких економічних наслідків може призвести реалізація виявленої загрози, якою є очікувана величина втрат, які ресурси можуть бути задіяні для запобігання або мінімізації. Саме цей контур забезпечує перехід від «ми бачимо щось незвичне» до «ми знаємо, що це може означати в грошовому вимірі».

3-й контур – рішень. На основі аналітичних висновків формуються управлінські рішення, спрямовані на нейтралізацію загрози на ранній стадії, або на мінімізацію її наслідків. Характерною ознакою цього контуру є превентивність – рішення ухвалюються до того, як загроза матеріалізувалася, у межах так званого «вікна можливостей», коли вартість нейтралізації є мінімальною. Перелік можливих рішень залежить від типу виявленої загрози: фінансові (коригування платіжного календаря, резервування ліквідності, зміна кредитної політики), ресурсно-операційні (диверсифікація постачальників, формування страхових запасів, переналаштування логістичних маршрутів), стратегічно-ринкові (коригування цінової політики, перегляд портфеля замовлень, активація альтернативних ринків збуту). Рішення мають варіативний характер – механізм передбачає розробку кількох альтернативних сценаріїв реагування залежно від того, як розвиватиметься ситуація, що дозволяє уникнути жорсткості та забезпечити адаптивність у мінливих умовах.

4-й контур – зворотного зв'язку та адаптації, є критично важливим елементом, який відрізняє пропонований механізм від традиційних систем. У цьому контурі оцінюється ефективність прийнятих рішень: чи досягнуто бажаного ефекту, чи був обраний правильний напрям реагування, якою є фактична економія від превентивних заходів порівняно з потенційними втратами. На основі цієї оцінки відбувається коригування параметрів механізму, зокрема, уточнюються порогові значення індикаторів, переглядаються вагові коефіцієнти окремих сигналів, оновлюється база знань про зв'язок між сигналами та наслідками. Таким чином, механізм навчається на власному досвіді, з кожним циклом підвищуючи чутливість і точність прогнозування. На відміну від статичних систем безпеки, які працюють за однаковими алгоритмами роками, пропонований механізм є адаптивним – він еволюціонує разом із середовищем і загрозами.

Для забезпечення ефективної роботи запропонованого механізму необхідне дотримання таких принципів:

- безперервність. Чотири контури діють не почергово (як етапи), а паралельно-послідовно. Механізм перебуває в постійно активному стані, незалежно від того, чи є на поточний момент очевидні загрози;

- часове випередження. Ключовий критерій ефективності – не швидкість реагування, а мінімізація лагу між появою перших ознак загрози та початком превентивних дій. Оптимальним є період, який відповідає «вікну можливостей» – коли загроза вже ідентифікована, але ще не матеріалізувалася;

- інтеграція. Механізм не створюється як окрема паралельна структура, а інтегрується в існуючі підсистеми – фінансовий менеджмент, ризик-менеджмент, стратегічне планування, операційне управління, використовуючи їхні дані та канали впливу;

- економічна інтерпретація. Кожен сигнал і кожне рішення мають бути переведені в економічні категорії – очікувані втрати, необхідні резерви, ефективність витрат, альтернативна вартість. Це робить механізм прозорим і вимірюваним;

- адаптивність. Механізм має здатність самонавчатися – на основі зворотного зв'язку коригувати власні алгоритми, вагові коефіцієнти, порогові значення та сценарії реагування, підвищуючи точність прогнозів із кожним циклом.

Структурно пропонований механізм можна представити у вигляді чотирирівневої моделі:

Рівень 1 – Сигнальний. Забезпечує безперервне сканування внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення слабких сигналів, їх первинну фільтрацію. На цьому рівні працюють інструменти цифрового моніторингу (новинні агрегатори, аналітика соціальних мереж, дашборди фінансових показників, системи відстеження контрагентів), а також експертні панелі.

Рівень 2 – Аналітичний. Здійснюється інтерпретація та класифікація сигналів: визначаються джерело походження, потенційний вплив на фінансову стійкість, ресурсне забезпечення або ринкову позицію, ймовірність матеріалізації

загрози та очікуваний обсяг втрат. Будується прогнозний сценарій – «ланцюг подій» від слабкого сигналу до повномасштабної загрози.

Рівень 3 – Управлінський. Генеруються альтернативні превентивні рішення, оцінюється їх вартість та ефективність, здійснюється вибір оптимальної стратегії реагування. Рішення доводяться до відповідних підрозділів (фінансовий блок, операційний блок, комерційний блок) та трансформуються у конкретні управлінські дії.

Рівень 4 – Рефлексивний. Забезпечує моніторинг виконання прийнятих рішень, оцінку їх результативності, збір інформації про фактичні наслідки (як позитивні, так і негативні) та формування коригувальних впливів на перший рівень (оновлення базових параметрів моніторингу) та другий рівень (коригування аналітичних моделей і вагових коефіцієнтів).

Така чотирирівнева архітектура забезпечує замкнутість циклу: сигнал → інтерпретація → рішення → оцінка ефективності → коригування параметрів моніторингу → новий сигнал. Кожен цикл підвищує точність і чутливість механізму, формуючи позитивну динаміку безпекового менеджменту.

Запровадження механізму циклічного випередження на промислових підприємствах дозволяє отримати низку практичних результатів:

- скорочення часового лагу між появою загрози та реагуванням. Виявлення загрози на етапі слабкого сигналу дозволяє підприємству розпочати превентивні дії на 3-6 місяців раніше, ніж за традиційних підходів;
- зменшення обсягу непередбачуваних втрат. За оцінками, вчасне реагування в межах «вікна можливостей» дозволяє зменшити потенційні збитки в 5-15 разів порівняно з реактивними діями на критичній стадії загрози;
- підвищення обґрунтованості рішень. Завдяки системному аналізу сигналів та прогнозних сценаріїв управлінські рішення стають не інтуїтивними, а економічно вимірюваними та простежуваними;
- зниження витрат на утримання системи безпеки. Замість розпорошених заходів моніторингу та реагування створюється інтегрований контур, що дозволяє концентрувати ресурси на найбільш критичних напрямах;
- формування організаційної культури превентивності. Механізм циклічного випередження змінює логіку управління – від «гасіння пожеж» до «попередження загорань», що підвищує стратегічну гнучкість підприємства.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні кількісних методів оцінювання ефективності контурів механізму, емпіричній верифікації запропонованої моделі на вибірці промислових підприємств та адаптації механізму до галузевих особливостей діяльності.

Перелік використаних джерел

1. Eulaerts O., Grabowska M., Bergamini M. Weak signals in science and technologies 2024 – Technologies at an early stage of development that could impact our future. *European Commission.* 2025. URL: https://data.europa.eu/doi/10.2760/6571994.

2. Шандова Н.В., Сидорук П.В. Слабкі сигнали як інструмент ранньої діагностики загроз економічній безпеці підприємства. *Modern Economics.* 2025. № 54 С. 235-243. https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-30

УДК 332.146.2:330.341.1

Соломонко Дмитро Олександрович
асистент

Фітьо Андріян Мирославович
студент освітнього ступеня «Магістр», спеціальність С1
«Економіка та міжнародні економічні відносини»
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького (Україна)

ІННОВАЦІЙНЕ ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ НА ПРИКЛАДІ ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Сучасний етап просторового розвитку України відбувається в умовах кардинальної геоекономічної трансформації, спричиненої повномасштабною військовою агресією, необхідністю релокації суб'єктів господарювання та перебудови національних логістичних ланцюгів [3, с. 4]. Ключовим викликом для регіонального управління є забезпечення стійкого зростання територій на основі інноваційного стратегування, переходу від суто адміністративно-територіального поділу до функціонального підходу [1, ст. 1]. Львівська область завдяки своєму унікальному геополітичному та прикордонному розташуванню, потужному науково-освітньому потенціалу та диверсифікованій структурі господарства виступає модельним полігоном для апробації сучасних інструментів просторового розвитку та розбудови інноваційно-виробничих екосистем [4, с. 6; 7, с. 1].

Державна регіональна політика України зазнала системної модернізації з метою гармонізації із засадами Політики згуртованості Європейського Союзу. Базовим нормативно-правовим фундаментом цієї трансформації є Закон України «Про засади державної регіональної політики» [1, ст. 1]. Це дозволило створити передумови до цільової стимулюючої підтримки конкретних просторових утворень.

Водночас реалізація стратегічного розвитку територій вимагає суворого дотримання принципів екологічної стійкості та ресурсозбереження. У концептуальних працях зі сталого розвитку наголошується, що просторова організація міських і регіональних систем має забезпечувати мінімізацію екологічного навантаження, раціональне землекористування та високий рівень якості життя населення [2, с. 7-9]. Сучасне інноваційне планування розглядає урбанізовані території не як джерело хаотичної забудови, а як збалансовані просторові екосистеми з керованою щільністю та оптимізованою інфраструктурною мережею [2, с. 14].

Системна перебудова національного господарства вимагає відходу від сировинної моделі та активізації державної промислової політики. У дослідженнях В. І. Міщенка та С. В. Науменкової обґрунтовано, що ключовим рушієм інноваційного розвитку є технологічна модернізація промисловості,

стимулювання високотехнологічних виробництв та створення сприятливого інвестиційного клімату [3, с. 8-12]. Інструментальним базисом такої політики виступає формування інноваційних екосистем – складних самоорганізованих мереж, які об'єднують наукові установи, бізнес, інвесторів, інфраструктурні елементи та органи влади [4, с. 5; 3, с. 15].

Авторами запропонована просторова конфігурація Львівської області з створенням та формуванням агломераційних ареалів та агломераційних кластерів. (рис.1).

Агломераційні кластери та агломераційні ареали на прикладі Львівської області:

Бродівсько-Бузько-Золочівський, Мостисько-Яворівський, Жидачівсько-Перемишлянський агломераційні ареали – формують агломераційний кластер

1. Львівський агломераційний ареал - синій
2. Бродівсько-Бузько-Золочівський агломераційний ареал - жовтий
3. Дрогобицький агломераційний ареал - зелений
4. Шептицький агломераційний ареал - червоний
5. Мостисько-Яворівський агломераційний ареал - жовтий
6. Жидачівсько-Перемишлянський агломераційний ареал - жовтий

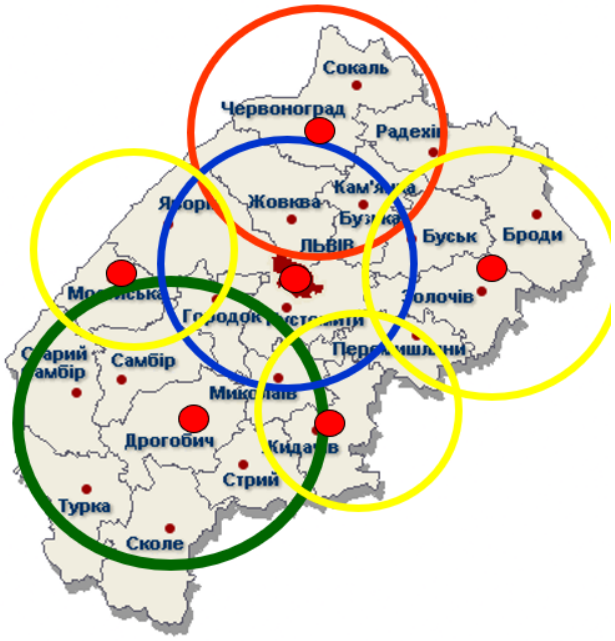


Рисунок 1 – Агломераційні кластери та агломераційні ареали (на прикладі Львівської області)

На основі картографічних та аналітичних моделей просторової структури Львівської області обґрунтовано уніфіковану модель, за якою шість виділених агломераційних ареалів інтегруються у чотири конкурентоспроможні системи:

1. Львівський агломераційний ареал – метрополійне ядро науково-освітнього, інноваційного та фінансово-сервісного потенціалу.

2. Дрогобицький агломераційний ареал – південно-західний поліцентричний вузол рекреації, бальнеології, машинобудування та інноваційного підприємництва.

3. Шептицький агломераційний ареал – північний промисловий осередок справедливої трансформації вугільних регіонів.

4. Міжмуніципальний агломераційний кластер, утворений функціональним об'єднанням трьох ареалів: Мостисько-Яворівського (транскордонна логістика, сухі порти), Бродівсько-Бузько-Золочівського (агроінновації, FoodTech, глибока переробка) та Жидачівсько-Перемишлянського (деревообробка, біоенергетика та будівельні матеріали).

Такий підхід дозволить системно та комплексно підійти до розробки стратегій сталого розвитку як територіальних громад так і старатегії Львівської області загалом, чітко визначити та сформувати економічний, соціальний, соціальний, інвестиційний потенціали.

Висновки. Інноваційне планування стратегічного розвитку територій на засадах функціональних типів та агломераційних систем є ефективним інструментом модернізації Львівської області. Синтез положень Закону України № 156-VIII, концепцій сталого розвитку, промислової політики та еко-індустріальних парків забезпечує керовану просторову деконцентрацію, зростання доданої вартості та сталу регіональну конкурентоспроможність.

Перелік використаних джерел

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 р. № 156-VIII : станом на 09.07.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19 (дата звернення: 20.09.2026).

2. Сталий розвиток – стан та перспективи : навчально-наукове видання / за заг. ред. О. В. Ковальової. Львів, 2025. 18 с.

3. Міщенко В. І., Науменкова С. В. Промислова політика та інноваційний розвиток. *Економіка України*. 2024. № 5. С. 3-22. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/download/2024-05-2/2024-05-2/8378 (дата звернення: 20.09.2026).

4. Концептуальні засади формування, функціонування та еволюції інноваційних екосистем : науково-методичний матеріал / за ред. експерт. ради. Київ, 2024. 24 с.

5. Веденяпіна М., Овчаренко Л. Порівняння концепції індустріального парку в законодавстві України зі стандартами ООН. DICTUM FACTUM. 2024. Вип. 1. С. 45-56. URL: https://df.duit.in.ua/index.php/dictum/article/download/373/334/658 (дата звернення: 20.09.2026).

УДК 214.145

Стефанів А. Д.,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ВІДНОВЛЮВАНА ЕНЕРГЕТИКА: БЕЗАЛЬТЕРНАТИВНІСТЬ ПЕРЕХОДУ

Наприкінці листопада синоптики прогнозують сильні морози на більшості території України й вітчизняний медійно-інформаційний простір вже заповнений тривожними очікуваннями нових ударів зловісної путінської воєнщини по енергетичній інфраструктурі нашої держави, як це було минулої зими, коли ворог безуспішно намагався зламати українську стійкість блекаутом.

Слід визнати, що для агресора задовго до 24 лютого 2022 року енергетичні ресурси використовувалися як справжня зброя для шантажу Європи та усього світу. Провідні світові економісти переконливо доводять, що подальше домінування нафти, газу, та вугілля у сфері вироблення енергії здатне призвести сучасне людство до своєї загибелі. І російська агресія оголила всі проблеми енергетичної безпеки сучасності, переконливо показала, що традиційна нафтогазова економіка дійшла до свого історичного тупику та перетворилася з фактору суто економічного та воєнно-політичний, на предмет геополітичного шантажу.

Все це в міжнародно-політичному, економічному та науковому плані лише загострило проблематику фактичного вичерпання резервів людства за рахунок традиційних вуглеводневих джерел енергії (ВДЕ). Адже з стрімким розвитком світової економіки значно зростають потреби в енергії в той самий час, коли запаси викопних видів палива на планеті підходять до межі вичерпання.

Розуміння такого фундаментального протиріччя світовою спільнотою вилилося у розробку принципово нової енергетичної парадигми розвитку та міжнародно-правове закріплення в низці документів необхідності переходу до нової формаційної енергетичної політики провідних держав світу та міжнародної спільноти, здатної забезпечити сталий розвиток та справедливе енергетичне, екологічне й економічне майбутнє. Але для цього – зазначає Дж. Бьорн – державам та урядам потрібно зробити важкий вибір у найкоротший час і ці державні рішення назавжди змінять не тільки енергетику й економіку, але й екологічні, соціальні, культурні тощо умови життя людства [7, с. 8].

Особливо важливим є це для нашої держави, яка виборює свою політичну, соціально-економічну та енергетичну незалежність не в дипломатичних коридорах, а на полі бою зі зброєю в руках. За останні 10 років український уряд неодноразово намагався розпочати реформування вітчизняної енергетики, забезпечити диверсифікації джерел постачання енергії, проте ці заходи завжди були несистемними та недостатніми, а рівень їх втілення не відповідав нагальним викликам і потребам. Про це свідчить хоча б зізнання Голови Комітету з питань паливно-енергетичного комплексу, ядерної політики та ядерної безпеки ВРУ

Олександр Домбровського про те, що "за міжнародними стандартами Україна – один із найбільш неефективних споживачів енергії.

Енергоємність України, виміряна як відношення загальної пропозиції первинної енергії до ВВП, удесятеро вища за середню по розвиненим країнам ОЕСР (Організація економічного співробітництва та розвитку)" [2]. Близькі цифри наводить і авторитетний фінансовий аналітичний центр "Carbon Tracker": теплова генерація в Україні є найбільш неефективною і найбільш дорогою в світі (за вартістю є вищою від цін Європейського Союзу на 40%, а від російської федерації на 75%!) [5].

Європейський Союз та інші провідні розвинені держави світу відстоюють безальтернативність "карбонового" переходу від вуглеводневих вичерпних джерел енергії до енергетики нового покоління, заснованої на відновлювальних джерелах – таких як сонячна, вітрова й гідроенергія, енергія морських хвиль та припливів, геотермальна, гідротермальна та аеротермальна енергія, енергія біомаси, газу з органічних відходів, біогазів, використання доменного та коксівного газу, метану дегазації вугільних родовищ тощо.

Визнаними перевагами використання ВДЕ є те, що вони: "є екологічно чистими і відіграють ключову роль у пом'якшенні змін клімату; таких є в достатній кількості по всьому світу; зменшують залежність від імпорту енергії, підвищуючи значимість локального місцезнаходження; створюють робочі місця в екологічно раціональних галузях промисловості; являють собою одну з найбільш швидкозростаючих галузей по всьому світу; є основою екологічно-раціонального енергопостачання в промислових країнах і країнах, що розвиваються; являють собою найменшу небезпеку для здоров'я людей; не викликають проблем, пов'язаних з утилізацією відходів і викидами шкідливих речовин, і не представляють інтересу для терористів; їх розвиток дозволяє інвестувати в місцеву економіку та підвищити рівень життя населення" [6, с. 60].

Не випадково знані експерти енергетичної галузі Джон Матеус та Хао Тан називають технології відновлюваної енергетики однією з найважливіших стратегій у вирішенні питань сталого розвитку людства [8, с. 23]. Тому так званий "енергетичний перехід" став мейнстримом сучасної енергетичної політики світу, хоча і відбувається він не так швидко, як це потрібно для досягнення цілей Паризької кліматичної угоди. З останніх таких кроків зазначимо саміт Міністрів охорони довкілля з групи семи промислово розвинених країн 25-27 травня 2022 р. у Берліні, де держави G-7 зобов'язалися в рамках декарбонізації електроенергетики припинити державне фінансування на міжнародному рівні виробництва електроенергії, що працює на вугіллі, і пришвидшити поетапну ліквідацію вугільних електростанцій до 2035 р.

Міністри G-7 також заявили, що нові дорожні транспортні засоби в їхніх країнах будуть "переважно" з нульовими викидами до 2030 р., а російський природний газ буде замінено на ВДЕ. Група G-7 визнала необхідність інвестувати щонайменше 1,3 трлн дол. у ВДЕ, що втричі збільшить інвестиції в екологічно чисті енергетичні та електричні мережі на період 2021-2030 роки" [3, с. 50]. Відома доктор наук державного управління Світлана Біла зазначає, що "серед країн ЄС такі країни як Болгарія, Чехія, Данія, Естонія, Хорватія, Італія, Литва,

Угорщина, Румунія, Фінляндія та Швеція вже досягли запланованої частки використання відновлюваних джерел енергії у енергоспоживанні. Інші країни ЄС наполегливо рухаються у цьому напрямку" [1, с. 273].

Перехід на відновлювальні джерела енергії є вкрай важливим для України як один з факторів нашої енергетичної й ширше – національної безпеки. У цьому плані "з огляду на існуючи диспропорції у потребах та можливостях отримання паливних енергоресурсів існує чотири моделі енергетичної безпеки:

1. Модель гарантованої енергетичної безпеки (є характерною для країн, які не тільки здатні повністю задовольнити власні енергетичні проблеми, але й мають їх значні запаси на продаж: ОАЕ, Венесуела, Росія, інші країни ОПЕК);

2. Модель самодостатньої енергетичної безпеки (характерна для країн, власних енергоресурсів яких достатньо для внутрішніх потреб, але недостатньо для експорту, напр. Індія);

3. Модель недостатньої енергетичної безпеки (притаманна країнам, енергетичні потреби яких вимагають імпорту енергоносіїв та заходів, спрямованих на диверсифікацію джерел енергопостачання, стимулювання запровадження технологій альтернативної енергетики. До таких країн відносяться, наприклад, країни ЄС).

4. Модель кризової енергетичної безпеки (коли країна вимушена імпортувати понад 50% потрібної кількості енергоносіїв, напр. Японія)" [7, с. 612].

Очевидним, що країнам першої та другої моделі немає необхідності пришвидшувати процеси декарбонізації своєї енергетики й вони будуть спиратися на власні запаси вуглеводнів і поступово розширювати рівень запровадження. Країнам же третьої й особливо четвертої моделей – а саме до таких країн слід віднести Україну – такий перехід є не тільки безальтернативним, але й принципово важливим є забезпечення максимально швидких темпів декарбонізації. Війна в Україні не тільки загострила цю проблему, але й важкими ударами по критичній енергетичній інфраструктурі створила певні передумови у вигляді доволі риторичного запитання: Чи варто в повоєнному відновленню нашої держави намагатися ремонтувати застарілі об'єкти віджилої вуглеводневої епохи? Чи не краще одразу поставити головним завданням повоєнної енергетичної політики розбудову принципово нової національної повністю "зеленої енергетичної системи"?

Перелік використаних джерел

1. Біла С. О. Інституційна підтримка міжнародного економічного співробітництва у сфері відновлюваної енергетики. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 37(1). С. 267-275.

2. Домбровський О. Енергоефективність – ахілесова п’ята української економіки. *LB.ua – Ліга-Бізнес України.* 2017. URL: https://lb.ua/blog/dombrovskiy/367861_energoefektivnist-ahillesova.html

3. Дубневич П. Б., Соловій І. П. Енергетичний перехід в умовах нових викликів для сталості: можливості застосування економічних інструментів екологічної політики. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2022. Т. 32, № 4. С. 49-54.

4. Радченко О. В., Крюков О. І., Радченко О. О. Енергетична безпека держави в контексті "зеленої енергетики". *Вісник Національного університету цивільного захисту України.* 2020. Вип. 1 (12). С. 608–622.

5. Теплову генерацію в Україні назвали найбільш неефективною та найдорожчою в світі // *Інтернет-видання Українська правда: Економічна правда*. URL: https://www.epravda.com.ua/news/2018/12/3/643218/

6. Черняк О. І., Фаренюк Я. В. Дослідження обсягів інвестування в "зелену енергетику" світу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. *Економіка*. 2015. Вип. 12. С. 59-67.

7. Byrne John. Green Energy Economies: The Search for Clean and Renewable Energy. Routledge, 2017. 381 p.

8. Mathews John A., Tan Hao. China’s Renewable Energy Revolution. Springer International Publishing, 2015. 167 p.

УДК 35.08:65.012.2:32

Олег Сухоруков
аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування,
кафедра державного управління і місцевого самоврядування,
НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро, Україна

Шпекторенко Ігор Валентинович
д. держ. упр., професор,
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

МЕТОДОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ В ПОЛІТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: ТЕОРЕТИЧНА РАМКА

Сучасний етап розвитку української державності, позначений викликами воєнного стану, глобальною індетермінованістю та євроінтеграційними зобов'язаннями, вимагає усвідомлення та систематизації інструментарію публічного управління. Традиційна проблема розриву між задекларованими стратегічними цілями та реальними управлінськими результатами свідчить не про дефіцит документів, а про незавершеність методологічного оформлення системи публічного управління. Реалізація стратегічних підходів потребує не просто розроблення планів, а формування цілісної теоретичної рамки, де політичний менеджмент виступає інтегруючим механізмом, що поєднує базовий ярус цінностей із похідним рівнем управлінських технологій.

Дворівневу будову методології публічного управління ми розглядаємо як можливий фундамент стратегічності. Методологія публічного управління має чітку ієрархічну будову. Базовий рівень складають закономірності, принципи (цінності), функції (ролі), методи та підходи публічного управління. Це «генетичний код» системи, який визначає її ціннісну орієнтацію та спроможність до дій. Похідний рівень охоплює процеси, процедури, механізми, техніки та технології, що є інструментальним втіленням базових елементів. Кінцевим зовнішнім проявом цієї комбінації є форми публічного управління [1-2].

Критична помилка сучасної управлінської практики полягає у спробі запровадити «стратегічність» виключно на похідному рівні – через ухвалення стратегії як документа (технології), оминаючи формування та трансформацію базового ярусу інструментів публічного управління. Без конфігурування базових принципів і функцій, методів та підходів будь-яка стратегія залишається формальною надбудовою. Реалізація стратегічного підходу вимагає його розуміння як метапідходу, який задає часовий горизонт, рамку принципів (цінностей) та ієрархію цілей (результатів) для решти підходів та інструментів.

Політичний менеджмент може розглядатись як інтегратор управлінських рівнів. У цій методологічній архітектурі політичний менеджмент посідає місце наскрізного механізму та самостійної функціональної підсистеми публічного управління. Він не є лише сукупністю виборчих чи комунікаційних технологій; це

– інтегрований інструмент, що забезпечує функціональну взаємодію між політикою та публічним управлінням, політичними інститутами, органами влади та громадянським суспільством [3-5].

Політичний менеджмент виконує роль «двигуна», який трансформує базові стратегічні підходи у конкретні управлінські дії. Його процесна природа проявляється у супроводі всього циклу політичного рішення: від аналізу середовища та формування порядку денного до моніторингу результатів. У контексті стратегічного управління політичний менеджмент забезпечує:

1. Функціональну інтеграцію шляхом поєднання функцій політики, політичної системи, політичних інститутів, та функцій публічного управління, Governance для досягнення публічних цілей.

2. Соціальну взаємодію (адаптацію) шляхом реалізації принципу детермінізму, за якого управлінський вплив готує внутрішні умови об'єкта (суспільства) до сприйняття змін.

3. Зріле Governance через перехід від ієрархічних моделей до мережевого врядування, де координація влади, бізнесу та суспільства є запорукою легітимності стратегії.

Поєднання зазначених підходів публічного управління навколо стратегічного ми розглядаємо як можливу умову реалізованості стратегій. Межі самодостатності стратегічного підходу визначаються тим, що саме по собі планування не усуває ресурсних або ціннісних розривів. Реалізованість стратегій політичного менеджменту залежить від моделей поєднання стратегічного підходу з іншими базовими підходами:

1. Стратегічний і системний забезпечує вертикальну та горизонтальну узгодженість цілей, запобігаючи розпаду стратегії на «відомчі фрагменти».

2. Стратегічний, ситуаційний і динамічний формують резильєнтність (життєстійкість) управління в умовах війни та індетермінованості. Ситуаційний підхід дає варіативність, а динамічний – ретроспективний прогноз, що дозволяє адаптувати стратегічний курс до різких змін середовища.

3. Стратегічний і проєктний переводять абстрактні цілі у сукупність конкретних проєктів із чіткими строками та персональною відповідальністю, усуваючи анонімність управлінських невдач.

4. Стратегічний, ціннісний і поведінковий підходи є фундаментом для суб'єктності реалізації. Цінності (наприклад, людиноцентричність, професіоналізм, справедливість та ін.) мають відображатися у принципах управління, а поведінковий підхід формує професійну мобільність персоналу, здатного втілювати ці принципи (цінності) у життя.

5. Стратегічний, кількісний та нормативний: замінює декларативне звітування об'єктивним оцінюванням результату через систему індикаторів та нормативів витрат ресурсів.

Політичний менеджмент збагатить зміст та програми професіоналізації публічної служби України. Важливою частиною теоретичної рамки є визнання політичного менеджменту інструментом професіоналізації публічних службовців. В умовах демократичного врядування службовець повинен володіти не лише адміністративними навичками, а й компетентностями політичного менеджменту:

стратегічним мисленням, політичною комунікацією та управлінням зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

Це особливо актуально для України, де класична умовна дихотомія «політика – управління» трансформується у модель функціональної взаємозалежності політичних інститутів. Професіоналізація передбачає здатність публічних службовців діяти як «політичні менеджери», що координують міжсекторальну взаємодію та забезпечують легітимність рішень через партисипативні практики (залучення громад та ін.).

Таким чином, методологія публічного управління в реалізації стратегічних підходів у політичному менеджменті повинна, з нашої позиції, базуватися на доведеній системності та синергії дворівневої будови інструментарію публічного управління. Стратегічний підхід, виступаючи як метапідхід, задає цільову рамку, тоді як політичний менеджмент діє як інтеграційний механізм, що втілює цей підхід у конкретні технології та процедури.

Реалізовність державних стратегій прямо залежить від повноти поєднання стратегічного підходу із системним, ситуаційним, проєктним, ціннісним та іншими. Тільки за умови, коли стратегія орієнтована на формування зрілих політичної системи, політичних інститутів, публічного управління, Governance та підкріплена професійною публічною службою з розвиненими компетентностями політичного менеджменту, вона здатна подолати стан індетермінованості та забезпечити сталий розвиток суспільства. Подальша інституціоналізація політичного менеджменту в органах публічного управління України є необхідною умовою для подолання розриву між політичною волею та адміністративним результатом.

Перелік використаних джерел

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів, закономірностей та функцій управління. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 28. С. 14-18. DOI https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.2

2. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 29. С. 7-12. DOI https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.29.1

3. Сухоруков О. І. Політичний менеджмент і публічне управління. Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 4. С. 25-30. DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.4

4. Сухоруков О. І. Політичний менеджмент як інтеграція функцій: концептуальний підхід. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2025. Вип. 45. С. 43-50. DOI https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2025.47.8

5. Сухоруков О. І. Political management – a multidimensional system of management of political processes / Політичний менеджмент – багатовимірна система управління політичними процесами. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування». 2026. № 3. С. 135-145. DOI https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2026.3.14

УДК 352

Татарченко Олександр Борисович
к.і.н., доцент
Херсонський національний технічний університет (Україна)

РОЛЬ МЕМОРІАЛІЗАЦІЇ НАСЛІДКІВ ВІЙНИ У СТАЛОМУ РОЗВИТКУ ГРОМАД

В умовах довготривалої російсько-української війни вже у наші дні постала потреба у меморіалізації та вшануванні учасників і жертв війни, у збереженні пам'яті і досвіду війни для майбутніх поколінь. Ця політика має практичне значення вже зараз, оскільки для наших воїнів важливо знати, шо їхній подвиг шанують і збережуть пам'ять про нього на віки, а цивільним важливо знати, що їхній травматичний досвід не залишиться забутим і людство зробить правильні висновки із цих подій. У свою чергу, для територіальних громад розумна політика пам'яті по відношенню до війни може бути гарним засобом патріотичного виховання населення, посилення згуртованості громади та створення її позитивного образу для інших людей і бізнесу.

Проблеми меморіалізації наслідків російсько-української війни вже досліджували такі українські науковці, як: О. Балашова, Д. Войтович, В. В'ятрович, М. Демченко, О. Довгополова, А. Дробович, Н. Кривда, А. Лягуша, О. Михайлова, В. Огієнко, К. Семенюк та ін.. Проте, важливість ефективної політики меморіалізації наслідків війни в територіальних громадах України до цього часу досліджена недостатньо, тому метою даних тез є спроба визначити як вшанування пам'яті може вплинути на сталий розвиток українських громад.

У «Концепції меморіалізації пам'ятних місць російсько-української війни на Київщині. План дій до 2026 року», розробленої Державним агентством розвитку туризму України, зазначається, що «громади, які пережили російське вторгнення і є деокупованими, стикаються з посиленим інтересом відвідувачів, що бажають подивитися на місця трагедій та героїзму українського народу» [1]. Дійсно, у людей з деокупованих і окупованих територій є велика потреба у збереженні своєї локальної ідентичності і колективної пам'яті про події війни і рідний край.

В «Рекомендаціях для місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та громадських організацій щодо заходів, пов'язаних зі збереженням та вшануванням пам'яті учасників, жертв та подій російсько-української війни» Український інститут національної пам'яті радить місцевій владі вшановувати пам'ять наступним чином: упорядковувати місця поховань, створювати меморіальні місця і місця пам'яті, увічнювати пам'ять про учасників та події війни в публічному просторі населеного пункту, створювати мартирологи, збирати артефакти, записувати свідчення про війну, сприяти проведенню наукових та краєзнавчих досліджень, організовувати комеморативні практики, мистецькі, освітні, інформаційні та дискусійні проєкти й кампанії [2].

Все це можна і потрібно робити на рівні територіальних громад, навіть в окупованих громадах, використовуючи інтернет-технології.

Одним із варіантів збереження пам'яті є створення інноваційних музейно-просвітницьких центрів у громадах. Як зауважено на сайті Інституту громадянського суспільства, «створення музею в громаді – це передовсім амбітний і шляхетний проєкт, який, насамперед, допоможе зберегти, відрефлексувати, переосмислити місцеву історію, культуру та традиції, а також посилити, згуртувати та об'єднати її жителів» [3].

Позитивними наслідками меморіалізаційної діяльності в громадах можуть бути:

- підвищення духовного рівня мешканців громади;
- формування спільної історичної пам'яті;
- вшанування героїв та виховання до них поваги;
- зростання згуртованості громади;
- розвиток культурної інфраструктури;
- розбудова туристичної галузі;
- підвищення інвестиційної привабливості;
- збереження правди про злочини російського нацистського режиму в Україні;
- забезпечення зв'язку поколінь;
- врахування уроків війни у майбутньому тощо.

Отже, завдяки меморіалізації наслідків війни у територіальних громадах можуть відбуватися як позитивні зміни у світогляді та моральних цінностях наших громадян, так і формуватися позитивний образ громади, що призведе до розвитку патріотичного туризму та залучення інвестицій.

Перелік використаних джерел

1. Концепція меморіалізації пам'ятних місць російсько-української війни на Київщині. План дій до 2026 року. URL: https://kompkd.rada.gov.ua/uploads/documents/34716.pdf (дата звернення: 19.08.2026);

2. Рекомендації для місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та громадських організацій щодо заходів, пов'язаних зі збереженням та вшануванням пам'яті учасників, жертв та подій Російсько-української війни. URL: https://uinp.gov.ua/elektronni-vydannya/metodychni-rekomendaciyi-dlya-miscevyh-gromad-shchodo-zberezhennya-i-vshanuvannya-pamyati-uchasnykiv-zhertv-i-podiy-rosiysko-ukrayinskoyi-viyny (дата звернення: 19.08.2026);

3. Як і навіщо створювати у громаді інноваційний музейно-просвітницький центр. URL: https://www.csi.org.ua/books/yak-i-navishho-stvoryuvaty-u-gromadi-innovaczijnyj-muzejno-prosvitnyczkyj-czentr/ (дата звернення: 20.08.2026).

Ткаченко Анна Сергіївна
Здобувач вищої освіти
Факультет міжнародної торгівлі та права
Державний торговельно-економічний університет, Україна

ПОЛІТИЧНА КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ (НА ПРИКЛАДІ СУМСЬКОЇ ОБЛАСТІ)

Вступ. Масштабна трансформація системи публічного управління в умовах воєнного стану та безпекових загроз висуває нові вимоги до політичної комунікації органів місцевого самоврядування (ОМС), що для Сумщини як прикордонного регіону є критичним чинником життєстійкості територій. В умовах ризиків для інфраструктури та вимушеної міграції стратегічний розвиток громад стає динамічною системою забезпечення їхнього функціонування, де комунікація слугує стрижневим інструментом легітимації рішень, розбудови довіри та залучення ресурсів для відбудови. Через обмеження традиційних інструментів прямої демократії основними провідниками ініціатив стають цифрові й кризові канали, а успіх реалізації Стратегії розвитку Сумської області безпосередньо залежить від спроможності ОМС вибудувати двосторонній діалог, який враховує запити мешканців та ВПО й конвертує їх у конкретні програми відновлення.

Результати дослідження. У сучасній дискриптивній та нормативній науковій парадигмі публічного управління політична комунікація органів місцевого самоврядування інтерпретується не просто як технічне передавання інформації, а як субстанційний елемент публічного адміністрування, що забезпечує постійний дискурсивний та інформаційний обмін між суб'єктами муніципальної влади, інститутами громадянського суспільства та локальними спільнотами. Комунікативна політика місцевого самоврядування в процесі стратегування охоплює комплекс методів, каналів і технологій, спрямованих на узгодження публічних інтересів, консенсусне визначення візії майбутнього території та мобілізацію людського капіталу [2, с. 82-84].

Дослідження академічних джерел засвідчує, що інституційна спроможність ОМС щодо реалізації стратегій розвитку формується на перетині трьох ключових комунікативних чинників: офіційного визнання значущості стратегічних комунікацій на рівні керівництва громади, активної інституалізації комунікаційних механізмів (функціонування профільних структурних підрозділів, прес-служб, ситуаційних центрів, електронних порталів) та безпосередньої залученості вищих посадових осіб до прозорого публічного діалогу [3].

Трансформація методологічних підходів до стратегічного планування свідчить, що відхід від односторонньої адміністративної моделі на користь партисипативно-симетричної є обов'язковою умовою досягнення життєздатності територій. Без належного комунікативного супроводу, роз'яснення причинно-наслідкових зв'язків між стратегічними цілями та локальними кроками, проєкти розвитку ризикують наштовхнутися на соціальний спротив або байдужість

мешканців, що суттєво знижує коефіцієнт корисного дії інвестиційних та інфраструктурних видатків [4, с. 83].

Унаслідок масштабних безпекових викликів комунікативна політика Сумської міської ради та міських територіальних громад регіону зазнала суттєвого переформатування, змістивши у 2024 році пріоритети з довоєнного залучення інвестицій та туризму на підтримку соціальної згуртованості, збереження людського ресурсу й залучення міжнародної гуманітарної допомоги [5, с. 130]. Завдяки збереженню та модернізації мережі закладів культури, комунальних медіа та цифрових ресурсів Сумській МТГ вдалося втримати високий рівень поінформованості жителів щодо поточних і стратегічних рішень міської ради. Водночас специфіка функціонування в умовах прикордоння вимагає від місцевої влади впровадження жорстких комунікаційних стандартів, які безпосередньо визначають процес розробки та реалізації Стратегії розвитку регіону в режимі постійного подолання криз [6, с. 64].

Таблиця 1 – Характеристика моделей комунікації

Парадигма комунікації	Стратегічна мета	Основний інструментарій	Ключові показники ефективності (KPI)
Традиційно-адміністративна (Одностороння)	Нормативне інформування про діяльність ОМС, звітність	Офіційні друковані видання, вебсайти ОМС, односторонні прес-релізи	Кількість випущених матеріалів, рівень охоплення аудиторії
Кризово-захисна (Адаптивна)	Забезпечення цивільної безпеки, подолання деформацій інформаційного поля	Верифіковані месенджери (Telegram, Viber), екстрені сповіщення, оперативні брифінги	Швидкість розповсюдження фактів, рівень довіри до офіційного джерела
Партисипативно-симетрична (Діалогова)	Співтворення стратегій розвитку, формування соціального капіталу	Публічні консультації, Партисипативний бюджет, електронні петиції, робочі групи з ВПО	Зведений індекс демократії участі, частка реалізованих ініціатив



1. Моніторинг запитів та аналітика залученості громадян (включаючи ВПО та ветеранів)
2. Адаптація та коригування цілей Стратегії розвитку ОМС
3. Каналювання комунікацій через верифіковані цифрові та фізичні майданчики
4. Оцінка рівня інституційної довіри та зворотній зв'язок

Рисунок 1 – Схема моделі симетричної політичної комунікації ОМС

Аналіз практичної діяльності органів місцевого самоврядування (ОМС) Сумщини дав змогу виокремити ключові імперативи комунікаційної діяльності під час реалізації стратегій розвитку в умовах війни [1]. Першим імперативом є безапеляційна верифікованість і фактчекінг інформації, що в умовах ворожих ІПСО виключає оприлюднення неофіційних даних, запобігає паніці та формує довіру до владної інституції. Другий імператив полягає у дотриманні спеціального етичного протоколу під час висвітлення чутливих тем (зокрема повідомлень про втрати чи загиблих захисників), які публікуються лише після офіційного підтвердження військовими та за згодою рідних [7, с. 41]. Третім імперативом виступає гібридизація та цифровізація каналів зв'язку, де через загрозу обстрілів стратегічний діалог переміщено у захищені цифрові екосистеми (Telegram-канали, вебінари, онлайн-опитування) із поєднанням оперативних безпекових сповіщень та роз'яснень довгострокових планів відбудови. Водночас зміцнення матеріально-технічної бази закладів культури, перетворених у 2024 році на багатофункціональні хаби, дозволило Сумській МТГ зберегти безпечні фізичні майданчики для діалогу між владою, міжнародними організаціями, волонтерами та переселенцями [8].

Висновок. В умовах воєнного стану політична комунікація органів місцевого самоврядування є критичним чинником життєздатності та відбудови територій. Досвід Сумської області демонструє розрив між високою довірою в окремих громадах та низькою середньою залученістю населення. Для подолання цієї проблеми необхідне комплексне реформування нормативної, цифрової та кадрової сфер ОМС. Зокрема, потрібно затвердити нові комунікаційні протоколи, впровадити мобільні платформи та чат-боти для старостинських округів. Також важливо систематично навчати посадовців і залучати до процесів прийняття рішень ВПО, ветеранів та вразливі групи.

Перелік використаних джерел

1. Демократія участі в українських громадах: аналіз показників 2024 року. *Cid.Center*. *Аналітика*. 04.08.2025. URL: https://cid.center/analytics/demokratiya-uchasti-v-ukrayinskyh-gromadah-analiz-pokaznykiv-2024-roku/ (дата звернення: 08.09.2026).

2. Ажажа М., Пеліова Я., Несторенко Т. КОМУНІКАТИВНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ В КОНТЕКСТІ ПОСИЛЕННЯ СУСПІЛЬНОГО ВПЛИВУ. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS "*. 2023. вип. 2. С. 79–88. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-11.

3. Алієв А. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ. *ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка»*. 2025. вип. 25. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.18.

4. Бистров А. Кризові комунікації українських медіа періоду повномасштабного вторгнення: теоретичний аспект. *Образ*. 2025. вип. 2. С. 81–92. URL: https://doi.org/10.21272/Obraz.2025.2(48)-81.

5. Дзвінчук Д. І., Малімон В. І. АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2026. вип. 4. С. 127–136. URL: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2026-4-69-14.

6. Маліборський П. В., Гой Н. В. Нормативно-правове забезпечення публічного управління фінансово-бюджетною спроможністю територіальних громад в Україні. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2026. вип. 1. С. 62–66. URL: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-1-14.

7. Мирна О. В. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНИХ РІШЕНЬ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: КРИТИЧНІ КОНТРОЛЬНІ ТОЧКИ ВЗАЄМОДІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2025. вип. 3. С. 33–43. URL: https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2025.3.5.

8. Мунько А. Ю., Лі Д. В., Тагачін М. К. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ З ГРОМАДЯНАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ. *ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ*. 2024. вип. 14. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-14-02-07.

УДК 35:332.2:631

Томашук Микола Савелійович
аспірант 3 року навчання
Вінницький національний аграрний університет
(Україна)

УДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ЗЕМЕЛЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД ТА АГРОПІДПРИЄМСТВ

Землекористування посідає центральне місце в системі ключових екологічних та соціально-економічних викликів, що постають перед сучасним суспільством та публічним управлінням. У глобальному вимірі обсяги викидів парникових газів унаслідок діяльності сільського господарства та трансформації землекористування становлять 23% від загального антропогенного навантаження, а деградація й деструкція наземних екосистем створюють загрозу втрати біорізноманіття для майже 25% видів флори та фауни. З огляду на демографічні прогнози щодо зростання чисельності населення планети майже до 10 мільярдів осіб до 2050 року, виникає об'єктивна потреба в суттєвому підвищенні продуктивності аграрного сектору та обсягів виробництва продовольства. Додатковим чинником інтенсифікації навантаження на земельно-ресурсну систему є реалізація глобальних кліматичних стратегій, що передбачають розширення площ під біоенергетичні культури [1].

Ураховуючи синергетичний та взаємозалежний характер зазначених проблем у тріаді «клімат – біорізноманіття – продовольча безпека», критичного значення набуває інституційна координація та узгодженість публічної політики. Удосконалення механізмів публічного управління використанням сільськогосподарських земель на рівні територіальних громад має забезпечувати баланс між економічною ефективністю агропідприємств, збереженням екологічної стійкості ландшафтів та гарантуванням продовольчої безпеки.

Сільськогосподарські землі в Україні є ключовим економічним, просторовим та екологічним ресурсом територіальних громад (ТГ). В умовах воєнного стану та повоєнного відновлення роль ефективного публічного управління цим ресурсом критично зросла, адже від нього залежать: фінансова спроможність ТГ: надходження від плати за землю, ПДФО від агропідприємств, орендної плати; продовольча безпека: стабільність роботи сільськогосподарського бізнесу та логістичних ланцюгів; екологічна та просторова стійкість: рекультивація пошкоджених/замінованих земель, збереження родючості ґрунтів, оптимізація землекористування.

Національні інституційні та правові особливості визначають сукупність можливостей і вектор діяльності суб'єктів аграрного господарювання. На загальнодержавному рівні публічна політика та нормативно-інституційне середовище (або його фрагментарність) формують фундаментальний контекст, у межах якого ухвалюються управлінські рішення щодо землекористування та менеджменту земельних ресурсів.

Ключова роль у цьому процесі належить органам публічної влади – зокрема, центральним органам виконавчої влади у сферах аграрної політики, охорони довкілля та лісового господарства, органам державної реєстрації прав на нерухомість, органам просторового планування, а також юрисдикційним та правоохоронним інституціям (зокрема у сфері спадкового права та дотримання екологічного законодавства), повноваження яких нерідко перетинаються та потребують чіткої координації. Зазначені суб'єкти публічного управління формують соціально-економічні засади землекористування та визначають рівень доступу агропідприємств до інфраструктурного та технологічного забезпечення. Вони забезпечують реалізацію публічної політики, яка справляє:

- прямий вплив – через програми збереження та відновлення земель, рекультивацію, інструменти просторового розвитку територіальних громад;
- функціональний вплив – шляхом впровадження механізмів стимулювання та дотацій, дорадницької діяльності, оптимізації процедур землеустрою;
- перерозподільчий вплив – через нормативно-правове забезпечення прав власності та користування, процедури трансформації земельних відносин, а також індиректне регулювання інвестиційних стимулів за допомогою функціонування ринків землі, кредитування та страхування.

Окрім цього, спроможність органів публічного управління безпосередньо визначає стійкість та оперативність адаптації аграрного сектору й територіальних громад до форс-мажорних факторів, зокрема негативних наслідків воєнних дій, форсованих трансформацій та екстремальних екологічних викликів [2].

Наприклад, у Вінницькій області удосконалення публічного управління використанням сільськогосподарських земель охоплює три ключові взаємопов'язані виміри: просторово-планувальний, економіко-інституційний та екологічно-відновлювальний.

Перший вимір – просторово-планувальний та обліковий рівень – спирається на цифровізацію та суцільний аудит земельно-ресурсного потенціалу. Другий вимір – економіко-інституційний рівень – реалізується через розширення конкурентних засад оренди, детінізацію та формування ефективного муніципально-приватного партнерства.

Третій вимір – екологічно-відновлювальний та інноваційний рівень – спрямований на забезпечення сталого землекористування та охорону довкілля. Екологічна сталість посилюється через співпрацю з науковими та навчально-дослідними господарствами (зокрема з Вінницьким національним аграрним університетом та установами НААН), де на базі навчально-наукових ландшафтів апробуються моделі органічного землеробства, локальних екомереж та інструменти точного землеробства, а громада виступає регулятором і гарантом їх впровадження.

Таблиця 1 узагальнює практичні результати впровадження ключових інструментів публічного управління земельно-ресурсним потенціалом і розкриває синергетичний ефект від цифровізації, прозорих торгово-аукціонних процедур та екологічного контролю. Це демонструє позитивний вплив як на розширення фінансово-екологічної спроможності територіальних громад, так і на забезпечення юридичної та ресурсної стійкості агробізнесу.

Таблиця 1 – Вплив інструментів публічного управління землекористуванням на забезпечення розвитку територіальних громад та агропідприємств

№ з/п	Інструмент публічного управління	Ефект для громади	Ефект для агропідприємств
1.	Геоінформаційні системи	Виведення з тіні до 15% земель, зростання ПДФО та плати за землю	Легалізація землекористування, захист від рейдерства
2.	Електронні торги («Прозорро.Продажі»)	Максимізація надходжень від оренди через конкуренцію	Рівні та прозорі умови входу на ринок оренди
3.	Екологічний контроль та землеустрій	Збереження родючості Подільських чорноземів, протидія ерозії	Довгострокова збереженість якості орендованих земель

Джерело: складено автором

Як дефіцит інституційної координації, так і надмірна бюрократизація та ускладненість управлінських механізмів виступають деструктивними чинниками, що зумовлюють неузгодженість публічної політики. Повноваження щодо прийняття рішень у сфері землекористування та суміжних галузях фрагментовані між різними суб'єктами публічного управління на національному, регіональному та муніципальному рівнях (зокрема на рівні територіальних громад), а також суб'єктами приватного сектору – агровиробниками, трейдерами та логістичними операторами.

Така функціональна розсіченість суттєво ускладнює імплементацію публічно-управлінських рішень унаслідок: низької горизонтальної координації – відсутності ефективної взаємодії між профільними міністерствами, відомствами та органами місцевого самоврядування; слабкої вертикальної координації – наявності розривів у ланцюгу «держава – регіон – територіальна громада»; інституційної асиметрії – відмінностей у пріоритетах, ресурсній забезпеченості та спроможності різних суб'єктів господарювання й органів влади.

Для подолання цих бар'єрів удосконалення публічного управління використанням сільськогосподарських земель має спиратися на створення єдиного інформаційно-управлінського простору громад, гармонізацію нормативно-правового поля та розвиток інструментів муніципально-приватного партнерства з агробізнесом.

Перелік використаних джерел

1. Towards Sustainable Land Use. https://www.oecd.org/en/publications/towards-sustainable-land-use_3809b6a1-en.html

2. What drives agricultural land use and management? https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/d5d99685-b925-404f-b457-33a685333a23/content/state-of-food-and-agriculture-2025/layout-report.html#gsc.tab=0

УДК 351:332.1(477)

Філіппова Вікторія Дмитрівна,
д.держ.упр., професор,
Херсонський національний технічний університет
(Україна)

ДОКАЗОВИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Відновлення України загострює проблему обґрунтованого вибору напрямів публічної політики, оскільки необхідність підтримання життєдіяльності територіальних громад поєднується із завданнями структурної модернізації та європейської інтеграції. За обмеженості ресурсів і мінливості безпекових умов одночасне задоволення всіх потреб є недосяжним, тоді як наслідки відкладених рішень можуть визначати перспективи цілих територій. У дослідженні Т. Беккера, Ю. Городніченка та Б. Ведер ді Мауро відновлення розглядається у взаємозв'язку фізичної реконструкції, інституційних перетворень і розвитку людського капіталу [1, с. 300-303]. Така постановка питання вимагає від органів публічної влади обґрунтовувати, які суспільні проблеми потребують першочергового втручання та за яких умов обрані заходи забезпечать стійкий результат. Пріоритет публічної політики відновлення пропонується визначати як напрям публічного втручання, першочерговість якого обґрунтовано значущістю суспільної проблеми та очікуваною зміною становища населення. Відбір конкретних проєктів становить наступний рівень рішення, залежний від установленого пріоритету; отже, готовність проєктної документації сама собою ще не засвідчує першочерговості відповідної потреби.

Основна методологічна проблема полягає в розриві між накопиченням відомостей про наслідки війни та їх використанням для порівняльного обґрунтування управлінських альтернатив. Реєстри пошкодженого майна, бюджетна звітність і переліки заявлених потреб характеризують окремі аспекти ситуації, проте не пояснюють автоматично, яке втручання матиме найбільший суспільний ефект. Зокрема, вартість руйнувань не відображає повною мірою втрат доступності послуг, а кількість звернень залежить також від здатності людей заявити про свої потреби. Відповідно, використання лише адміністративно зафіксованих показників створює ризик недооцінювання проблем найменш представлених груп. Систематичний огляд І. Суазо-Гальдамеса та співавторів пов'язує труднощі використання наукових знань у публічній політиці з фрагментарністю дорадчих механізмів і слабкою взаємодією дослідників та посадових осіб [2].

Подолання зазначеного розриву потребує розмежування доказів, що засвідчують масштаб проблеми, пояснюють причини її виникнення та дають змогу оцінити результативність можливого втручання. Дані про частку населення без доступу до певної послуги обґрунтовують наявність потреби; встановлення кадрових, транспортних або інфраструктурних обмежень пояснює причини

незадоволення цієї потреби; результати оцінювання відповідних програм допомагають обрати інструмент політики. Таке розмежування допомагає уникнути логічно необґрунтованого переходу від факту руйнування об'єкта до висновку про необхідність відтворення його довоєнних характеристик. Зіставлення адміністративних відомостей, досліджень потреб жителів і наукових результатів при цьому супроводжується оцінкою повноти даних, їхньої актуальності та придатності для конкретної території, оскільки висновки, отримані в інших умовах, потребують перевірки можливостей застосування.

Для визначення черговості втручань пропонується послідовно оцінювати наслідки зволікання та очікуваний внесок відповідного напряму політики у відновлення життєздатності громад. Першочергового розгляду потребують проблеми, відкладення яких загрожує життю людей або спричиняє незворотні втрати, зокрема тривале припинення доступу до життєво необхідних послуг. Порівняння інших напрямів доцільно здійснювати з урахуванням того, наскільки їх реалізація усуває перешкоди для відновлення суміжних сфер, поліпшує становище вразливих груп і відповідає ресурсним можливостям. Територіальна справедливість у такій процедурі передбачає встановлення мінімально прийнятної доступності базових послуг, що запобігатиме систематичному відкладенню потреб малонаселених громад через меншу кількість потенційних отримувачів. Вагомість критеріїв має бути предметом відкритого обґрунтування, адже зміна їх співвідношення безпосередньо впливає на розподіл суспільних ресурсів.

Зміст доказового підходу можна конкретизувати на прикладі формування умов для повернення населення. Якщо дослідження виявляє, що відновлене житло залишається незаселеним через відсутність роботи та недоступність освіти для дітей, додаткове нарощування житлового будівництва не усуває встановленого обмеження. За такого сценарію обґрунтування пріоритету охоплюватиме порівняння взаємопов'язаних заходів житлової політики, підтримки зайнятості й відновлення освітніх послуг, а їхня послідовність визначатиметься тим, яка умова стримує досягнення спільного результату. Водночас наміри повернутися, з'ясовані шляхом опитування, не можна безпосередньо ототожнювати з майбутнім попитом: вони залежать від безпеки, доходів і тривалості переміщення. Тому рішення про масштаб інвестицій потребуватиме сценарного оцінювання, яке показує, як змінюються очікувані результати за різних припущень щодо чисельності населення та господарської активності.

Територіальна диференціація пріоритетів випливає з неоднакового співвідношення безпекових загроз, демографічних змін і спроможності місцевого самоврядування. У своїх працях С. Козир наголошує на необхідності узгодження загальнонаціональних цілей відновлення з потребами регіонів і громад [3]. У запропонованому підході це означає застосування спільних критеріїв суспільної значущості за можливості різних способів досягнення результату. При цьому брак якісних даних або слабкість аналітичного забезпечення громади є підставою для адресної методичної підтримки, оскільки перетворення якості підготовки заявок на головний критерій пріоритетності посилювало б нерівність між територіями.

Узгодження пріоритетів водночас зберігає політичний характер: навіть достовірні дані допускають різні оцінки прийнятного співвідношення швидкості

відновлення, економічної віддачі та територіальної справедливості. П. Керні, досліджуючи межі узгодженості публічної політики, показує, що множинність центрів ухвалення рішень і відмінність інтересів обмежують можливості досягнення повної координації [4, с. 619-620]. Відтак доказове обґрунтування слід розглядати як спосіб зробити передумови вибору й очікувані наслідки доступними для перевірки. Аналітичні та експертні структури оцінюють альтернативи, тоді як уповноважені органи публічної влади визначають пріоритети й відповідають за мотивування рішення. Участь місцевого самоврядування та громадськості в обговоренні критеріїв дає змогу виявляти наслідки, які залишаються поза межами агрегованих показників, і з'ясовувати причини розбіжностей між загальнодержавними та місцевими оцінками. Практичне впровадження такого підходу доцільно пов'язати з обґрунтуванням стратегічних і програмних документів відновлення. Для кожного запропонованого пріоритету варто фіксувати вихідний стан проблеми, очікувану зміну, розглянуті альтернативи та причини вибору, включно з обмеженнями доказової бази; затверджені напрями повинні отримувати відповідне відображення у бюджетних рішеннях. Показники моніторингу при цьому визначаються через становище отримувачів послуг: доступність, безперервність надання, територіальні й соціальні відмінності. Обсяг освоєних коштів характеризує виконання заходів, але для перегляду пріоритету необхідна оцінка того, чи послаблено причини проблеми. Істотна зміна безпекової ситуації, чисельності населення або вартості досягнення результату має ініціювати повторне зіставлення альтернатив із поясненням того, які нові дані вплинули на рішення.

Таким чином, доказове визначення пріоритетів публічної політики відновлення України передбачає встановлення перевірюваного зв'язку між суспільною потребою, механізмом її задоволення та черговістю використання ресурсів. Його управлінська цінність полягає у здатності обґрунтовувати вибір за умов невизначеності, зберігаючи відповідальність публічної влади за наслідки розподілу ресурсів і можливість перегляду рішень відповідно до змін у становищі територіальних громад.

Перелік використаних джерел

1. Becker T., Gorodnichenko Y., Weder di Mauro B. How to Rebuild Ukraine: A Synthesis and Critical Review of Policy Proposals. *Annual Review of Economics*. 2025. Vol. 17. P. 293-320. DOI: https://doi.org/10.1146/annurev-economics-081324-093012

2. Suazo-Galdames I. C., Saracostti M., Chaple-Gil A. M. Scientific evidence and public policy: a systematic review of barriers and enablers for evidence-informed decision-making. *Frontiers in Communication*. 2025. Vol. 10. Article 1632305. DOI: https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1632305

3. Козир С. В. Децентралізація та регіональна політика відновлення України в умовах воєнного стану: проблеми і рекомендації. *Empirio*. 2025. Т. 2, № 1. С. 15-26. DOI: https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.15-26

4. Cairney P. Why perfect policy coherence is unattainable (and may be ill-advised). *Policy Sciences*. 2025. Vol. 58, No. 3. P. 619-642.

УДК 352:332.14:355.01

Фоменко Єгор Володимирович
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, *Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Україна)*

Мазур Геннадій Федорович
д. е. н., професор *Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти» (Україна)*

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України спричинила безпрецедентну трансформацію умов функціонування системи публічного управління на місцевому рівні. Територіальні громади, які впродовж 2015–2021 років проходили складний, проте здебільшого поступальний шлях децентралізації, з 24 лютого 2022 року опинилися в принципово новій реальності: руйнування критичної інфраструктури, безпрецедентні внутрішні міграційні потоки, різке скорочення власної дохідної бази, деформація ринку праці, окупація частини територій та формування нових категорій громад – прифронтових, деокупованих, приймаючих. За таких обставин традиційні моделі управління розвитком, орієнтовані на стабільне середовище й лінійне планування, виявилися недостатньо дієвими.

Водночас Україна не відмовилася від зобов'язань щодо імплементації Цілей сталого розвитку до 2030 року [1], а перспектива європейської інтеграції та підготовка до масштабної повоєнної відбудови зумовлюють необхідність не простого відновлення доволі уваги status quo, а якісної модернізації управлінських механізмів. Саме тому проблема модернізації публічного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах війни набуває виразного теоретико-методологічного та практично-прикладного значення.

Класична тріада сталого розвитку (економічна ефективність – соціальна справедливість – екологічна збалансованість) в умовах воєнного стану потребує доповнення четвертим, наскрізним виміром – безпековим. Безпека перестає бути зовнішнім контекстом і стає внутрішньою складовою будь-якого управлінського рішення: від вибору місця розташування об’єкта соціальної інфраструктури до параметрів енергетичної системи громади. Відповідно, доцільно говорити про формування моделі «безпекоцентричного сталого розвитку», у межах якої критеріями якості управління стають захищеність населення, живучість інфраструктури, здатність систем життєзабезпечення функціонувати автономно та швидкість відновлення після руйнівних впливів.

Модернізація публічного управління передбачає перехід від парадигми стабільності до парадигми резильєнтності – здатності громади поглинати шоки, адаптуватися й трансформуватися, зберігаючи основні функції. Практична операціоналізація цієї категорії потребує: запровадження системи індикаторів резильєнтності громади; інтеграції оцінки ризиків у стратегічні та бюджетні

документи; формування резервних (буферних) фондів і матеріальних резервів; розвитку інституту цивільного захисту та планів безперервності діяльності органів місцевого самоврядування.

Досвід 2022–2024 років продемонстрував низьку релевантність довгострокових стратегій розвитку, ухвалених у мирний період. Модернізація вимагає впровадження адаптивного (сценарного) планування, що ґрунтується на розробленні щонайменше трьох сценаріїв (пролонгації активних бойових дій, «замороження» конфлікту, деокупації та відбудови), з визначенням для кожного набору управлінських рішень, ресурсних потреб і тригерів переходу. Стратегія громади має набути характеру «живого документа» з коротшими циклами перегляду (12–18 місяців), а програми відновлення – узгоджуватися з регіональними та національними планами, зокрема з Планом України в межах Ukraine Facility [2].

Війна виявила потребу в уточненні розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування, військовими адміністраціями, обласними державними адміністраціями та центральною владою. Пріоритетними напрямами є: унормування статусу прифронтових і деокупованих громад з відповідними спеціальними режимами підтримки; законодавче врегулювання функціонування громад, органи яких перебувають у переміщеному стані; розвиток інститутів міжмуніципального співробітництва та агломерацій як інструментів консолідації ресурсів; посилення ролі асоціацій органів місцевого самоврядування в діалозі з центральною владою; імплементація принципів багаторівневого партисипативного управління відповідно до стандартів Європейської хартії місцевого самоврядування [3].

Зменшення надходжень від податку на доходи фізичних осіб у частині громад, диспропорції фінансової спроможності та централізація видатків на оборону вимагають модернізації фінансових механізмів. Йдеться про: перегляд системи горизонтального вирівнювання з урахуванням воєнних факторів; розвиток інструментів місцевих запозичень і муніципальних гарантій у повоєнний період; активізацію проєктного фінансування за рахунок міжнародної технічної допомоги та коштів донорів; впровадження механізмів державно-приватного партнерства для відбудови; формування прозорих реєстрів пошкодженого майна та потреб у відновленні як основи для залучення інвестицій. Критично важливими є доброчесність та підзвітність, оскільки саме ці параметри визначають довіру донорів.

Цифровізація перетворилася з інструменту сервісного зручності на чинник виживання системи управління. Модернізаційний порядок денний включає: розвиток захищених хмарних рішень і резервного копіювання муніципальних даних; функціонування електронного документообігу та дистанційних форматів роботи представницьких органів; використання геоінформаційних систем для оцінки збитків, планування відбудови й просторового планування; впровадження цифрових платформ комунікації з внутрішньо переміщеними особами; застосування аналітики даних для ухвалення рішень. Одночасно постає завдання забезпечення кібербезпеки та подолання цифрової нерівності, особливо в сільських і прифронтових громадах.

Мобілізація, вимушена міграція та вигорання персоналу зумовили суттєвий дефіцит кадрів у місцевому самоврядуванні. Модернізація в цьому вимірі передбачає: реформування системи професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування з акцентом на кризовий менеджмент, управління проєктами відновлення, психосоціальну підтримку; розвиток лідерського потенціалу та горизонтального обміну досвідом між громадами; впровадження інструментів підтримки психічного здоров'я службовців; підготовку програм реінтеграції ветеранів у систему публічного управління, що є окремим стратегічним завданням наступного десятиліття.

Попри об'єктивні обмеження воєнного часу, залучення громадськості залишається умовою легітимності рішень щодо відновлення. Доцільним є використання гнучких форматів консультацій, цифрових опитувань, локальних рад відновлення з представництвом внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, бізнесу та громадських організацій. Соціальна згуртованість і подолання напруженості між приймаючими спільнотами та переміщеними особами мають розглядатися як самостійний об'єкт управлінського впливу.

Механізм публічного управління традиційно розглядається як сукупність засобів, методів, важелів та інструментів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей [4].

Модернізація публічного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах війни є не тактичною адаптацією, а системною трансформацією управлінської моделі. Її сутність полягає у переході від адміністрування стабільних процесів до управління змінами в умовах невизначеності, від галузевого підходу – до інтегрованого, від реактивного реагування – до проактивного управління ризиками. Ключовими вимірами такої модернізації є безпекоцентричність, резильєнтність, адаптивність стратегічного планування, фінансова диверсифікація, цифрова спроможність, професіоналізація кадрів і партисипативність.

Перелік використаних джерел

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року Указ Президента України від 30.09.2019 №722/2019 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення 04.09.2026)

2.Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ (дата звернення 07.09.2026)

3. Європейська хартія місцевого самоврядування Рада Європи; Хартія, Міжнародний документ від 15.10.1985 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text (дата звернення 07.09.2026)

4. Петро Кухарчук, Сергій Пойда, Олена Поважук Механізми соціокомунікативного публічного адміністрування в контексті сталого розвитку // Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». Одеса: Видавничий дім «Гельветика», № 1 (9). (2026). С. 50-65

DOI: https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/307 (дата звернення 06.09.2026)

УДК 351:159.9

Фролова Маргарита Едуардівна
старший викладач с
Херсонський національний технічний університет
(Україна)

ПСИХОСОЦІАЛЬНЕ ВІДНОВЛЕННЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННОЮ ВІДБУДОВОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Повномасштабна війна в Україні спричинила глибокі соціальні, економічні та психологічні зміни й сформувала нові виклики для публічного управління. Руйнування інфраструктури, вимушене переміщення, втрата житла та близьких, поранення, окупація і постійна небезпека мають значні психологічні наслідки для населення. Тому повоєнна відбудова територіальних громад має передбачати не лише відновлення інфраструктури, а й відновлення людського потенціалу, психологічного благополуччя, соціальних зв'язків, довіри та громадської активності.

Актуальність психосоціального відновлення зумовлена поширенням стресу, емоційного виснаження та труднощів соціальної адаптації серед населення. Психологічна стійкість є важливою умовою адаптації людини до складних та екстремальних життєвих обставин [1]. Водночас її формування залежить не лише від індивідуальних ресурсів, а й від соціального середовища, підтримки та доступності психологічної допомоги. Саме тому психосоціальне відновлення населення має розглядатися як важлива складова публічного управління повоєнною відбудовою територіальних громад.

Психосоціальне відновлення населення є комплексним довготривалим процесом, спрямованим на відновлення психологічного благополуччя, відчуття безпеки, життєстійкості та активної участі громадян у житті громади. Воно охоплює не лише психологічну допомогу, а й психологічну просвіту, соціальну підтримку, розвиток взаємодопомоги, соціальну інтеграцію та залучення населення до відбудови. Дослідники наголошують на необхідності мультидисциплінарної взаємодії, міжвідомчої координації та міжсекторальної співпраці у сфері психосоціальної допомоги [2].

Тому психосоціальне відновлення має стати складовою модернізації публічного управління повоєнною відбудовою територіальних громад. Людиноцентрична модель повинна поєднувати відновлення інфраструктури з відновленням людського потенціалу, оскільки психологічне благополуччя, довіра та соціальна згуртованість є важливими умовами сталого розвитку громади.

Публічне управління у цій сфері має забезпечувати взаємодію органів місцевого самоврядування, медичних і соціальних служб, освітніх та психологічних установ, громадських і благодійних організацій. Основними завданнями органів місцевого самоврядування є визначення потреб населення,

включення психосоціальних заходів до програм відновлення, координація відповідних служб, залучення ресурсів та оцінювання результативності допомоги.

Доцільно запропонувати модель публічного управління психосоціальним відновленням територіальної громади, що складається з чотирьох етапів: оцінювання потреб населення; планування системи підтримки; реалізація психосоціальних програм; моніторинг результатів.

На першому етапі визначаються психологічні та соціальні потреби населення шляхом опитувань, консультацій із громадськістю та аналізу звернень до соціальних і медичних установ.

На другому етапі визначаються пріоритетні групи, види послуг, відповідальні установи, необхідні ресурси та критерії оцінювання. Психосоціальна підтримка має бути інтегрована до загальної стратегії розвитку та відновлення громади.

Третій етап передбачає реалізацію психологічного консультування, психоосвітніх заходів, програм розвитку життєстійкості, груп взаємопідтримки, соціальної адаптації ветеранів і ВПО, підтримки сімей загиблих та роботи з дітьми. Важливим є комплексний підхід, що поєднує травма-орієнтовані технології, розвиток життєстійкості та соціальної підтримки [3].

Четвертий етап охоплює моніторинг ефективності. Оцінювати необхідно не лише кількість наданих послуг, а й зміни у психологічному благополуччі, соціальній згуртованості, громадській активності, довірі до місцевої влади та здатності громади реагувати на кризові ситуації.

Особливої уваги у системі психосоціального відновлення потребують ветерани та їхні сім'ї, внутрішньо переміщені особи, люди, які пережили окупацію чи бойові дії, сім'ї загиблих і зниклих безвісти, люди з інвалідністю, діти, підлітки та люди похилого віку. Водночас психосоціальна підтримка має бути доступною для всього населення.

Важливим напрямом є підтримка дітей і підлітків, оскільки війна може негативно впливати на їхній емоційний розвиток, соціалізацію та відчуття безпеки [4]. Для цього необхідна взаємодія психологічних, освітніх і соціальних служб та батьків.

Не менш важливою є підтримка самих управлінців і фахівців громади, які працюють в умовах значного емоційного навантаження. Система має передбачати профілактику професійного вигорання, супервізію, психологічну підтримку та розвиток стресостійкості.

Отже, психосоціальний компонент необхідно інтегрувати в систему публічного управління, поєднуючи організаційні, фінансові, кадрові, інформаційні та соціально-психологічні інструменти. Повоєнна відбудова має ґрунтуватися на принципі «відновлення території через відновлення людини», оскільки психологічне благополуччя, життєстійкість, довіра та соціальна згуртованість є важливими ресурсами сталого розвитку територіальних громад.

Перелік використаних джерел

1**.** Зошій І. В. Психологічна стійкість особистості в екстремальних умовах життєдіяльності. *Наукові записки Львівського державного університету безпеки життєдіяльності. Педагогіка і психологія*. 2024. № 2(4). С. 104–108. DOI: 10.32782/3041-1297/2024-2-17.

2. Хаджирадєва С. К., Тодорова М. М. Актуалізація проблем психосоціальної допомоги населенню України в умовах війни. *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 19. С. 199–219. DOI: 10.34132/pard2023.19.10.

3. Трубавіна І. М., Острєцов В. В., Лисєнко М. М. Психосоціальна підтримка: особливості та сучасні підходи до її здійснення в умовах війни. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2025. № 1. С. 160–169. DOI**:** 10.12958/3083-6514-2025-1-160-169.

4. Сініченкова А. С., Савченко Л. Л., Бондар В. О. Психосоціальна підтримка дітей під час стресової події. *Психологія життєвого простору особистості в сучасних умовах кризи, глобалізації та цифрової трансформації суспільного життя* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса, 14–15 верес. 2023 р. Одеса : Міжнародний гуманітарний університет, 2023. С. 285–288. DOI: 10.32837/11300.26440.

УДК 338.124.4

Хахльов Олексій Володимирович
к.е.н.,
Ізмаїльський державний гуманітарний університет (Україна)

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку світової господарської системи характеризується безпрецедентною інтенсивністю виникнення екзогенних дестабілізуючих чинників, серед яких пандемічні розриви ланцюгів постачання, енергетичні кризи, геополітична турбулентність та руйнівна повномасштабна військова агресія. У цих умовах традиційні теоретико-методологічні підходи до забезпечення макроекономічної безпеки, орієнтовані на підтримку статичної рівноваги, збереження базових пропорцій та мінімізацію поточних відхилень від тренду, виявилися недостатньо гнучкими та адаптивними. Вони не здатні забезпечити ефективне реагування системи на глибокі структурні зсуви.

Фундаментальний внесок у розробку концепту резильєнтності зробили як зарубіжні науковці (зокрема Р. Мартін та колеги, які розкрили тривимірну структуру регіональної й макроекономічної життєстійкості через фази опірності, відновлення та структурної трансформації [1]), так і вітчизняні дослідники (зокрема В. Гейець [2]), які обґрунтували виклики нестабільності для макроекономічної політики. У їхніх працях доведено необхідність відмови від консервації застарілого стану на користь формування системної здатності макроекономіки протистояти зовнішнім шокам.

Резильєнтність визначається як динамічна властивість макроекономічної системи зберігати функціональну цілісність, поглинати надзвичайні удари, гнучко перебудовувати власну інституційну та виробничу архітектуру, ефективно перерозподіляти обмежені ресурси та виходити на якісно нову траєкторію сталого самовідтворювального зростання [1; 2]. Матеріальним базисом і головним важелем для забезпечення всіх фаз даного адаптаційного циклу виступає дієвий, гнучкий та диверсифікований інвестиційно-фінансовий механізм. Залежно від стадії шокового впливу функціональне призначення фінансових потоків кардинально змінюється: на фазі опірності відбувається акумуляція та мобілізація ліквідних резервів для поглинання первинного удару; на фазі адаптації та відновлення фінансовий ресурс спрямовується на оперативне відбудування пошкоджених активів і ланцюгів постачання; а на фазі структурної трансформації залучається довгостроковий капітал для масштабної модернізації, підвищення енергоефективності та розвитку високотехнологічних галузей.

Для кількісної оцінки здатності національної економіки забезпечувати життєстійкість за рахунок капіталовкладень та резервів нами пропонується формалізувати Інтегральний індекс інвестиційно-фінансової резильєнтності. Зазначений індекс синтезує три ключові нормовані складові: коефіцієнт

фінансової опірності, який характеризує достатність резервних фондів і міжнародних ліквідних засобів відносно потенційних збитків; коефіцієнт інвестиційної адаптивності, що відображає швидкість перерозподілу капіталу в антикризові сектори; та коефіцієнт трансформаційного потенціалу капіталовкладень, який вимірює частку інвестицій у наукоємні та високотехнологічні галузі.

При побудові цієї математичної моделі критично важливо враховувати об'єктивний макроекономічний компроміс між акумуляцією ліквідних резервів та спрямуванням капіталу в довгострокові інвестиційні проєкти. Оскільки вилучення ресурсів для формування бюджетних чи валютних буферів знижує поточний обсяг капіталу, доступний для інноваційного оновлення, абсолютне значення індексу, що дорівнює одиниці, розглядається як теоретичний нормативно-еталонний бенчмарк ідеальної рівноваги. У реальних економічних умовах одночасне досягнення максимальних показників за всіма трьома складовими є малоймовірним через ефект їх взаємозаміщення.

Для практичного застосування методичного підходу здійснюється стандартизація вхідних параметрів щодо базового періоду або нормативів ОЕСР, а також впроваджується гнучкий розподіл вагових коефіцієнтів залежно від поточної фази кризового циклу. Це дозволяє класифікувати рівні резильєнтності від високого, що свідчить про здатність макросистеми забезпечувати самодостатній розвиток, до помірного, який вимагає залучення зовнішніх пільгових запозичень і гарантій, та критичного, що сигналізує про виснаження фінансового потенціалу і загрозу системного дефолту.

Формування високого рівня резильєнтності в умовах тотального дефіциту капіталу вимагає побудови багатокаскадної системи фінансового забезпечення, що узгоджує ресурси публічного сектору, банківської системи, приватного бізнесу та міжнародних донорів. Державний сектор через бюджетні трансферти, пільгове кредитування та суверенні гарантії бере на себе поглинання первинних шоків і фінансування критичної інфраструктури. Банківська система забезпечує ліквідність та реструктуризацію боргів для підтримки операційної діяльності суб'єктів господарювання, приватний капітал спрямовується на оперативну адаптацію технологічних процесів, тоді як міжнародні фінансові інституції заповнюють структурний дефіцит платіжного балансу та фінансують масштабні проєкти реконструкції через інструменти на кшталт Ukraine Facility та розробки Світового банку.

Перелік використаних джерел

1. Martin R., Sunley P., Gardiner B., Tyler P. How regions react to recessions: resilience and the role of economic structure. Regional Studies. 2016. Vol. 50, No. 4. P. 561–585.

2. Гейець В. М. Феномен нестабільності — виклик економічній теорії та політиці. Економіка України. 2020. № 1. С. 3–22.

УДК 005.334-047.64

Шелудько Сергій Андрійович
к.е.н., доцент
Державний податковий університет (Україна)

СТІЙКІСТЬ ЯК ПРІОРИТЕТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ЕСКАЛАЦІЇ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ

Усталене розуміння ризик-менеджменту в логістиці включає ухвалення рішень, спрямованих на зменшення ймовірності настання негативних наслідків від реалізації ризиків, а критерії надійності логістичної системи передбачають, зазвичай, мінімізацію сукупних витрат [1, с. 298-299]. Досвід організації перевезень в умовах глобальних криз свідчить, однак, що орієнтовані на оптимізацію витрат моделі за високої невизначеності втрачають свою ефективність [4, с. 166], а перевага все частіше надається управлінню ризиками крізь призму категорій «ризик», «вразливість» та «стійкість» [1, с. 297]. У логістиці стійкість може бути визначена як здатність системи передбачати, поглинати, адаптуватися та відновлюватися після збоїв, а сучасні дослідження поширюють це поняття й на мезорівень [3, с. 240], проте механізм її забезпечення в умовах ескалації збройної агресії досі не знайшов належного висвітлення.

Ще нещодавно пріоритетом державного регулювання в умовах війни науковці називали диверсифікацію маршрутів (зокрема шляхом залучення альтернативних залізничних і автомобільних каналів експорту) [5, с. 196], однак посилення ракетних і дронових обстрілів транспортної та складської інфраструктури звело зусилля 2023–2025 рр. нанівець. Зокрема, портова логістика, на яку ще в 2024 – І півр. 2026 року припадало до 90 % агроекспорту, фактично паралізована, а найбільші світові контейнерні перевізники відмовилися від заходів до українських портів [6]. Систематичні удари по залізниці, зокрема ураження рухомого складу в тилових областях і виведення з ладу понад 500 локомотивів [2], загрожують функціонуванню наземного транспорту. Вказане свідчить, що ескалація збройної агресії вносить корективи не стільки в перелік ризиків логістичних систем, скільки в їхню природу, в результаті чого забезпечення стійкості об’єктивно набуває статусу пріоритету управління ризиками на рівні країни та регіонів.

Дослідники називають такі специфічні чинники логістичних ризиків воєнного часу: невизначеність (брак достовірної оцінки перспектив), випадковість (брак достовірної оцінки наслідків) і протидію (порушення процесів руками конкурентів або партнерів) [1, с. 298-299]. В умовах цілеспрямованих атак на логістичну інфраструктуру саме протидія набуває нового значення: імовірність ураження складського комплексу, тягової підстанції або портового терміналу визначається не частотою минулих подій , а його «цінністю» в очах агресора, відтак статистичні методи можуть систематично занижувати вірогідність нового удару. При цьому ризик набуває ендогенного характеру, оскільки власне

значущість та ступінь використання об'єкта інфраструктури визначають його «привабливість» в якості воєнної цілі.

Відтак для управління ризиками національної логістичної системи особливого значення набуває кореляція альтернатив: коли під обстрілами опиняються одночасно як основний (море), так і резервний (залізниця) канали, ймовірність їх одночасної відмови істотно перевищує добуток окремих імовірностей. Разом із тим, переорієнтація вантажних потоків з морської на залізничну логістику підвищує значущість останньої для нових атак, відтак кореляція відмов зростає ендогенно. За аналогією з портфельною теорією Марковіца, за взаємної кореляції дохідностей диверсифікація не здатна усунути весь ризик, а за кореляції відмов, близької до одиниці, її ефект практично зникає. Це явище в теорії надійності отримало назву «відмова за загальною причиною», а його фактичним проявом – відмова від судозаходів до портів Великої Одеси з боку таких провідних перевізників, як Maersk і CMA CGM [6], ще до того, як портовій інфраструктурі було завдано значних фізичних руйнувань.

На рівні регіональних і галузевих логістичних систем в управлінні ризиками актуальності набуває парадокс концентрації: зосередження потоків у кількох вузлах (що у мирний час є цілком раціональним рішенням) перетворює транспортний кластер на точку найбільш імовірного ураження. Прикладом слугують портові комплекси Одеси, Чорноморська та дунайських портів. При цьому прихильність до методології lean-менеджменту та принципу just-in-time (JIT) лише скорочує час відносно ефективного функціонування після атаки.

Зміни акцентів у моделі управління логістичними ризиками в умовах ескалації збройної агресії подано в таблиці 1.

Таблиця 1. Трансформація моделі управління ризиками логістичних систем в умовах ескалації збройної агресії

Елементи моделі	**Пріоритет управління ризиками**	
	мінімізація ризиків	**стійкість системи**
Оцінювання ризику	імовірність × збиток	загроза × вразливість × наслідки
Резервування	диверсифіковані канали	непов'язані резервні канали
Передача ризику	страхування на ринкових умовах	державні та міжнародні гарантії
Запаси та потужності	концентрація, lean, JIT	розосереджені буфери і хаби
Реагування	ліквідація наслідків	запобігання, раннє попередження
Індикатори	показники витрат і оборотності	TTS ≥ TTR

Джерело: власна розробка автора.

Ключовим з представлених у табл. 1 перетворень є зміна підходів до оцінювання ризику: метод «загроза × вразливість × наслідки» спрямований на аналіз цілеспрямованих атак, а джерелом загрози в ньому виступає суб'єкт, що має намір і спроможність завдати шкоди, тому чинник агресора відокремлюється від інших чинників, якими система може управляти самостійно. Логістичний вузол вважається вразливим, якщо період, протягом якого система функціонує без втрат після його виходу з ладу (TTS), не перевищує часу, необхідного для його відновлення (TTR. Варто зазначити, що в профільних дослідженнях час на відновлення потоків розглядається як показник стійкості ланцюгів постачання [3, с. 242].

Для управління ризиками національної логістичної системи важливим є резервування через канали з різним профілем уразливості, а не лише збільшення їх кількості, раннє попередження про можливу атаку, превентивний фізичний захист маршрутів, а також механізми розподілу воєнних ризиків між фінансовими установами та державою. При цьому страхування лишається необхідним, але не самодостатнім інструментом мінімізації втрат, тому пріоритетом має залишатися попередження ризиків, а не долання згубних наслідків.

У регіональних і галузевих логістичних системах управління ризиками має концентруватися на розосередженні складських потужностей, їх енергетичній автономності, галузевих планах безперервності та регулярному оцінюванні об'єктів інфраструктури за співвідношенням TTS і TTR, мультипортовій логістиці та транспортних альянсах [5, с. 196, 200]. Разом із тим, забезпечення стійкості має свою ціну: надлишкові запаси, резервні складські площі та потужності терміналів, довші маршрути. Відтак головним завданням є не так забезпечення стійкості, як пошук і обґрунтування її економічно та безпеково виправданого рівня.

Таким чином, ескалація збройної агресії змінює саму природу ризиків логістичних систем зі стохастичних і локальних на цілеспрямовані, повсюдні та корельовані. Це зменшує актуальність популярних інструментів мінімізації ризиків (диверсифікація, комерційне страхування, lean) і перетворює стійкість із доповнення до ризик-менеджменту на його пріоритет.

Перелік використаних джерел

1. Вакуленко В. Л., Лю Ю., Лю С. Система ризик-менеджменту логістичних систем в умовах воєнного стану України. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 3 (54). С. 296-300. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-45.

2. «Ворог продовжує полювання на пасажирські поїзди» – «Укрзалізниця» повідомила про удар по поїзду Київ – Миколаїв. *Радіо Свобода*. 16.09.2026. URL: https://surl.li/pccpob (дата звернення: 16.09.2026).

3. Дугінець Г. В. Процесна інтеграція як чинник стійкості глобальних ланцюгів постачання. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 4 (18). С. 238-251. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0420.

4. Малиновський Ю. В., Ремез О. С., Сорока В. В., Гринчук Т. В. Адаптивні стратегії управління міжнародною логістикою в умовах глобальних криз. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. № 4 (18). С. 166-175. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0414.

5. Онищенко О. А., Шишкін В. О. Логістика міжнародних транспортних перевезень: управлінські рішення в умовах воєнних конфліктів та економічних санкцій. *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку*. 2025. № 4 (34). С. 191-206. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-15.

6. Тарасовський Ю. Росія масовано атакувала Одещину: пошкоджені портова й транспортна інфраструктура, будинки та авто. *Forbes Ukraine*. 15.09.2026. URL: https://surl.li/xkmfgb (дата звернення: 16.09.2026).

УДК 35.08:331.101.3

Чурсінов Олексій Артемійович
аспірант кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту
Національний університет «Львівська політехніка»
(Україна)

Подольчак Назар Юрійович
д.е.н., професор
Національний університет «Львівська політехніка»
(Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна війна стала складним випробуванням для системи публічного управління України. Необхідність забезпечувати безперервну діяльність державних органів попри постійні загрози безпеці, кадрові втрати, вимушене переміщення працівників, зростання робочого навантаження та невизначеність суттєво змінила умови проходження державної служби. Відповідно змінюються й чинники, що визначають мотивацію державних службовців до професійної діяльності. Якщо в довоєнний період значна увага приділялася матеріальному стимулюванню, можливостям кар'єрного зростання, стабільності зайнятості та професійного розвитку, то в умовах війни особливої ваги набувають суспільна значущість праці, причетність до забезпечення стійкості держави, відчуття безпеки, психологічна підтримка, визнання особистого внеску та гнучкість організації праці.

Мотивацію державних службовців доцільно розглядати як комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, організаційних умов, професійних та ціннісних чинників, які спонукають працівника ефективно виконувати службові обов'язки та пов'язувати власний професійний розвиток із державною службою. Специфіка мотивації у публічному секторі полягає в тому, що поряд із традиційними стимулами важливу роль відіграють орієнтація на суспільну користь і можливість працювати в інтересах держави та громадян.

На законодавчому рівні мотивація державних службовців не обмежується лише оплатою праці. Закон України «Про державну службу» передбачає право державного службовця на належні умови служби, професійне навчання, просування по службі, оплату праці відповідно до займаної посади та результатів діяльності, а також застосування заходів заохочення [1]. Водночас у чинній редакції ст. 50 Закону визначено, що держава має забезпечувати достатній рівень оплати праці державних службовців та заохочувати їх до результативної, ефективної, доброчесної й ініціативної роботи. Такий підхід дає підстави

розглядати оплату праці не лише як соціальну гарантію, а й як інструмент стимулювання професійної діяльності та підвищення її результативності.

В умовах повномасштабної війни стало очевидним, що мотивація державних службовців не може ґрунтуватися переважно на матеріальній винагороді. Тривалий стрес, загрози життю і здоров'ю, вимушена зміна місця проживання, зростання функціонального навантаження та необхідність швидко адаптуватися до нових завдань посилюють роль нематеріальних чинників. До них належать усвідомлення суспільної значущості власної діяльності, довіра в колективі, ефективна управлінська комунікація, підтримка з боку керівництва, визнання результатів праці, можливості професійного розвитку, організаційна гнучкість і психологічна безпека.

Важливе значення для розуміння мотивації державних службовців в умовах воєнного стану мають результати щорічних досліджень Національного агентства України з питань державної служби, присвячених організації роботи та оплаті праці. У дослідженні 2025 р. взяли участь 41 889 державних службовців, які представляли всі категорії посад – «А», «Б» і «В». Дослідження охоплювало питання організації роботи, зміни навантаження та функціоналу, оплати праці, соціального забезпечення, мотивації та ресурсів для продовження роботи на державній службі, а також психологічного стану і потреб у психологічній підтримці [2]. Його результати вказують на зростання навантаження на державних службовців та необхідність поєднання матеріальної й нематеріальної мотивації з належною організаційною і психологічною підтримкою [2].

Подібна тенденція простежувалася вже на початку повномасштабної війни. За результатами опитування НАДС, проведеного у травні 2022 р., 73,6 % державних службовців зазначили, що мають сили та ресурси для продовження роботи в умовах війни [3]. Отримані дані свідчать про значний рівень готовності державних службовців продовжувати професійну діяльність навіть за складних умов воєнного стану.

Разом із тим тривала робота в умовах воєнного стану створює нові виклики для системи державної служби. Мотивація, що значною мірою ґрунтується на почутті обов'язку, професійній відповідальності та усвідомленні важливості своєї діяльності, потребує належної організаційної підтримки. Постійне професійне та емоційне навантаження підвищує ризики виснаження працівників, зниження їхньої залученості, професійного вигорання та відтоку кваліфікованих кадрів. Тому збереження ефективності державної служби передбачає системну роботу з мотивацією персоналу, що поєднує матеріальні стимули, належні умови праці, можливості професійного розвитку, підтримку з боку керівництва та психологічну підтримку працівників.

Важливим напрямом удосконалення системи мотивації є модернізація оплати праці. Тривалий час одним із недоліків української державної служби залишалася значна частка варіативних виплат і недостатня передбачуваність загального розміру заробітної плати. НАДС серед основних завдань реформування оплати праці визначає забезпечення її прозорості, зрозумілості та конкурентоспроможності [4]. У 2025 р. до Закону України «Про державну службу» були внесені зміни, відповідно до яких заробітна плата поділяється на

сталу та варіативну частини, а стала частина визначається як основна гарантована винагорода за виконання посадових обов'язків [1]. Послідовне впровадження такого підходу має підвищити передбачуваність оплати праці та зменшити залежність матеріального стимулювання від суб'єктивних рішень.

Матеріальні стимули мають доповнюватися дієвими нематеріальними засобами мотивації. В умовах війни та повоєнного відновлення важливими є визнання індивідуального внеску державного службовця, зв'язок між результатами діяльності та професійним просуванням, доступ до постійного навчання, можливості горизонтального розвитку, культура довіри та конструктивного зворотного зв'язку, психологічна підтримка, а також гнучкі форми організації роботи там, де це допускає характер службових функцій.

У повоєнний період особливого значення набуватиме професійний розвиток державних службовців. Відновлення України, подальша цифровізація публічного управління та виконання євроінтеграційних завдань вимагатимуть розширення професійних компетентностей і водночас посилюватимуть конкуренцію за кваліфікованих фахівців. Тому професійне навчання та можливості кар'єрного зростання мають стати важливими складовими кадрової політики.

Системна робота з мотивацією державних службовців відповідає сучасним пріоритетам реформи державного управління. Серед ключових напрямів діяльності НАДС у 2026 р. визначено удосконалення системи оплати праці, цифровізацію кадрових процесів, розвиток професійного навчання та підготовку до відновлення конкурсів на посади державної служби [5]. Проєкт Стратегії реформування державного управління України на 2026–2030 роки пов'язує подальший розвиток державного управління з європейською інтеграцією, післявоєнним відновленням та ефективним використанням державних ресурсів [6].

Отже, мотивація державних службовців має ґрунтуватися на поєднанні матеріальних і нематеріальних чинників: справедливої оплати праці, професійного розвитку, визнання внеску працівника, ефективної комунікації та належної організаційної і психологічної підтримки. Такий підхід сприятиме збереженню професійної стійкості працівників, утриманню кваліфікованих кадрів і підвищенню результативності публічного управління.

Перелік використаних джерел

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19 (дата звернення: 10.09.2026).

2. Результати дослідження «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». Національне агентство України з питань державної служби. 2025. URL: https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu (дата звернення: 10.09.2026).

3. Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану: результати опитування. Національне агентство України з питань державної служби. 2022. URL: https://nads.gov.ua/news/organizaciya-roboti-

derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu-rezultati-opituvannya (дата звернення: 10.09.2026).

4. Оплата праці державних службовців. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv (дата звернення: 10.09.2026).

5. На Колегії НАДС обговорили актуальні завдання реформи державного управління. Національне агентство України з питань державної служби. 16.07.2026. URL: https://nads.gov.ua/news/na-kolehii-nads-obhovoryly-aktualni-zavdannia-reformy-derzhavnoho-upravlinnia (дата звернення: 10.09.2026).

6. Інформаційне повідомлення про проведення електронних консультацій щодо проєкту розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2026–2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації». Кабінет Міністрів України. 14.04.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/informatsiine-povidomlennia-pro-provedennia-elektronnykh-konsultatsii-shchodo-proektu-rozporiadzhennia-kabinetu-ministriv-ukrainy-pro-skhvalennia-stratehii-reformuvannia-ukrainy-na-20262030-roky-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii (дата звернення: 10.09.2026).09.2026).

Шабільянова Ірина
аспірантка
Чорноморський національний університет імені Петра Могили (Україна)

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ВПРОВАДЖЕННЯ «ТЕХНОЛОГІЙ ЗАРАДИ ТЕХНОЛОГІЙ» У СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Цифровізація системи охорони здоров'я є одним із ключових напрямів модернізації державного управління, оскільки створює передумови для підвищення доступності, якості, безперервності та прозорості медичних послуг, удосконалення управління медичною інформацією та підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Всесвітня організація охорони здоров'я розглядає цифрове здоров'я як інструмент зміцнення систем охорони здоров'я та досягнення цілі «здоров'я для всіх», наголошуючи, що національні ініціативи у сфері цифрового здоров'я мають спиратися на цілісну стратегію та передбачати узгодження фінансових, організаційних, кадрових і технологічних ресурсів [1].

Водночас цифрова трансформація не може розглядатися як самоціль державної політики. Її результативність визначається не кількістю впроваджених електронних сервісів, платформ, реєстрів або інформаційних систем, а їх здатністю вирішувати конкретні проблеми системи охорони здоров'я та створювати суспільну цінність для пацієнтів, медичних працівників, управлінців і держави. За відсутності чіткого стратегічного бачення, доказової оцінки доцільності, належної інституційної координації та системного управління ризиками цифровізація може набувати ознак підходу «технології заради технологій», за якого технологічне рішення впроваджується не як засіб досягнення визначеної управлінської або клінічної мети, а фактично як самостійний інноваційний результат.

Такий ризик є особливо суттєвим для сфери охорони здоров'я, де необґрунтоване або фрагментарне впровадження цифрових технологій може мати не лише економічні, а й соціальні, організаційні та безпекові наслідки. Йдеться про неефективне використання бюджетних ресурсів, дублювання функціоналу інформаційних систем, фрагментацію даних, збільшення адміністративного навантаження на медичних працівників, поглиблення цифрової нерівності, виникнення додаткових ризиків для захисту персональної та медичної інформації, а також зниження довіри користувачів до цифрових сервісів і державної політики загалом. Отже, сама наявність технології не може вважатися достатнім критерієм успішності цифрової трансформації; визначальним має бути її доведений внесок у підвищення результативності функціонування системи охорони здоров'я.

Окремого значення ця проблема набуває в умовах поширення технологій штучного інтелекту. ВООЗ наголошує на необхідності належного етичного та інституційного врядування під час використання штучного інтелекту в охороні здоров'я, зокрема з урахуванням ризиків отримання неточних або упереджених

результатів, непрозорості функціонування моделей, неналежного використання даних та можливих негативних наслідків для пацієнтів і системи охорони здоров'я [2]. Відповідно, технологічна новизна цифрового рішення не повинна автоматично розглядатися як доказ його суспільної корисності або підстава для масштабного впровадження.

Варто наголосити, що державне управління ризиком «технологій заради технологій» має ґрунтуватися на принципі «проблема – ціль – цифрове рішення – вимірюваний результат». Це означає, що запровадженню цифрової технології повинне передувати визначення конкретної управлінської, клінічної або організаційної проблеми, формулювання очікуваного результату та критеріїв його досягнення. Лише після цього має здійснюватися вибір технологічного інструменту. Такий підхід дає змогу змінити логіку цифровізації: від орієнтації на кількість упроваджених технологій – до оцінювання їх реального впливу на функціонування системи охорони здоров'я.

Важливим інструментом мінімізації зазначеного ризику має стати обов'язкове оцінювання цифрових проєктів протягом усього їх життєвого циклу: від обґрунтування потреби та планування до пілотування, масштабування, експлуатації й подальшого аудиту. На етапі прийняття рішення доцільно оцінювати не лише технічну готовність продукту, а й його очікуваний вплив на доступність і якість медичної допомоги, безпеку пацієнтів, організаційне навантаження на медичних працівників, економічну ефективність, захист даних та прийнятність для кінцевих користувачів. Після впровадження відповідні показники мають підлягати повторному вимірюванню, що створюватиме підстави для продовження використання, коригування, масштабування або припинення неефективного цифрового рішення.

Не менш важливим напрямом є посилення державної координації та інституційної підзвітності у сфері електронної охорони здоров'я. Цифрові рішення мають розвиватися в межах узгодженої архітектури, єдиних стандартів обміну інформацією та визначених правил взаємодії між суб'єктами системи. Для України відповідне завдання безпосередньо пов'язане з реалізацією положень Концепції розвитку електронної охорони здоров'я, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1671-р [3]. Системність державного управління в цьому контексті має забезпечувати узгодженість цифрових ініціатив, недопущення необґрунтованого дублювання функцій, ефективне використання державних ресурсів та орієнтацію цифрової трансформації на потреби системи охорони здоров'я.

Важливою складовою такого управління є також забезпечення інтероперабельності цифрових рішень. Створення окремих інформаційних продуктів без належної можливості обміну даними між ними здатне посилювати фрагментацію цифрового середовища та створювати додаткове адміністративне навантаження. Тому під час планування державних цифрових проєктів критерій сумісності з наявною цифровою інфраструктурою та можливості інтеграції з іншими інформаційними ресурсами має розглядатися як одна з базових передумов прийняття рішення про їх фінансування й масштабування.

Окремого регулювання потребує використання систем штучного інтелекту та інших автоматизованих інструментів, спроможних впливати на клінічні або управлінські рішення. Доцільним є запровадження попередньої експертизи таких технологій, оцінювання їх точності, надійності, прозорості, недискримінаційності та безпечності, а також визначення меж відповідальності суб'єктів, які їх розробляють, закуповують і використовують. Особливо важливим є збереження належного людського контролю у випадках, коли результат роботи алгоритму може впливати на здоров'я або безпеку пацієнта. Таким чином, застосування штучного інтелекту має доповнювати професійне рішення та управлінську спроможність, а не підміняти їх без відповідних механізмів перевірки й відповідальності.

З огляду на викладене, державне управління ризиком впровадження «технологій заради технологій» доцільно розглядати як окремий напрям управління цифровою трансформацією системи охорони здоров'я. Його зміст має охоплювати попереднє обґрунтування потреби в технології, визначення вимірюваних цілей, оцінювання суспільної та економічної цінності, пілотування, забезпечення інтероперабельності, захисту персональних даних і кібербезпеки, етичне використання штучного інтелекту, моніторинг результативності, прозорість закупівель та підзвітність відповідальних суб'єктів. За такого підходу цифровізація перестає бути формальним показником модернізації та набуває статусу інструменту досягнення конкретних цілей державної політики у сфері охорони здоров'я.

Відтак основним критерієм доцільності впровадження цифрової технології має бути не рівень її інноваційності сам по собі, а доведена здатність вирішувати визначену проблему, створювати вимірювану суспільну цінність і покращувати результати функціонування системи охорони здоров'я. Саме така логіка дає змогу поєднати технологічний розвиток із принципами ефективного, відповідального, безпечного та людиноцентричного державного управління.

Список використаних джерел

1. World Health Organization. *Global strategy on digital health 2020–2027*. Geneva : World Health Organization, 2025. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240116870 (дата звернення: 06.09.2026).

2. World Health Organization. *Ethics and governance of artificial intelligence for health: Guidance on large multi-modal models*. Geneva : World Health Organization, 2025. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240084759 (дата звернення: 06.09.2026).

3. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я : розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 № 1671-р // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1671-2020-%D1%80 (дата звернення: 06.09.2026).

УДК 351.81:004.9:332.142

Швець Аліна Валентинівна
старший викладач кафедри логістики
Національний університет «Київський авіаційний інститут»
м.Київ, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІСЬКОЮ ЛОГІСТИКОЮ: SMART-РІШЕННЯ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

Повномасштабна військова агресія проти України спричинила безпрецедентні виклики для функціонування транспортно-логістичної інфраструктури населених пунктів. Руйнування мостових переходів, пошкодження дорожнього полотна, деформація пасажирських та вантажних потоків, а також необхідність постійної евакуації населення та доставки гуманітарних вантажів докорінно змінили вимоги до муніципального менеджменту. У цих умовах міська логістика перетворилася з допоміжної галузі комунального господарства на стратегічний чинник забезпечення життєдіяльності та стійкості територіальних громад. Традиційні підходи до публічного управління транспортними системами, що базуються на статичному плануванні, виявилися неспроможними оперативно реагувати на критичні зміни. Виникає нагальна потреба в інтенсивній цифровізації управлінських процесів та впровадженні інструментів Smart City. Використання Smart-технологій у публічному управлінні міською логістикою дозволяє вирішити двоєдине завдання: забезпечити гнучке кризове реагування в умовах воєнного стану та закласти якісну основу для сталого, «зеленого» та високотехнологічного повоєнного відновлення громад [1].

Під час активних бойових дій та постійних інфраструктурних загроз головним завданням публічного управління є збереження безперервності комунальних і логістичних процесів. Організаційно-управлінські механізми органів місцевого самоврядування трансформуються в бік створення ситуаційних центрів та впровадження таких Smart-рішень як: геоінформаційні системи (ГІС) та інтерактивне картографування, системи Smart Traffic та інтелектуальне керування світлофорними об'єктами, платформи цифрової взаємодії з громадою (рис.1).

Схема демонструє замкнений цикл цифрового управління міською логістикою в умовах кризи, який складається з трьох ключових етапів: аналіз даних (ГІС – оперативне виявлення руйнувань та автоматичний розрахунок безпечних маршрутів), регулювання (Smart Traffic – створення пріоритетних «зелених коридорів» для спецтранспорту), інформування (цифрові платформи – миттєве сповіщення мешканців через мобільні застосунки про зміни у русі). Зазначені інструменти суттєво знижують часові витрати на прийняття управлінських рішень та підвищують рівень безпеки мешканців громади в умовах надзвичайного стану [2].

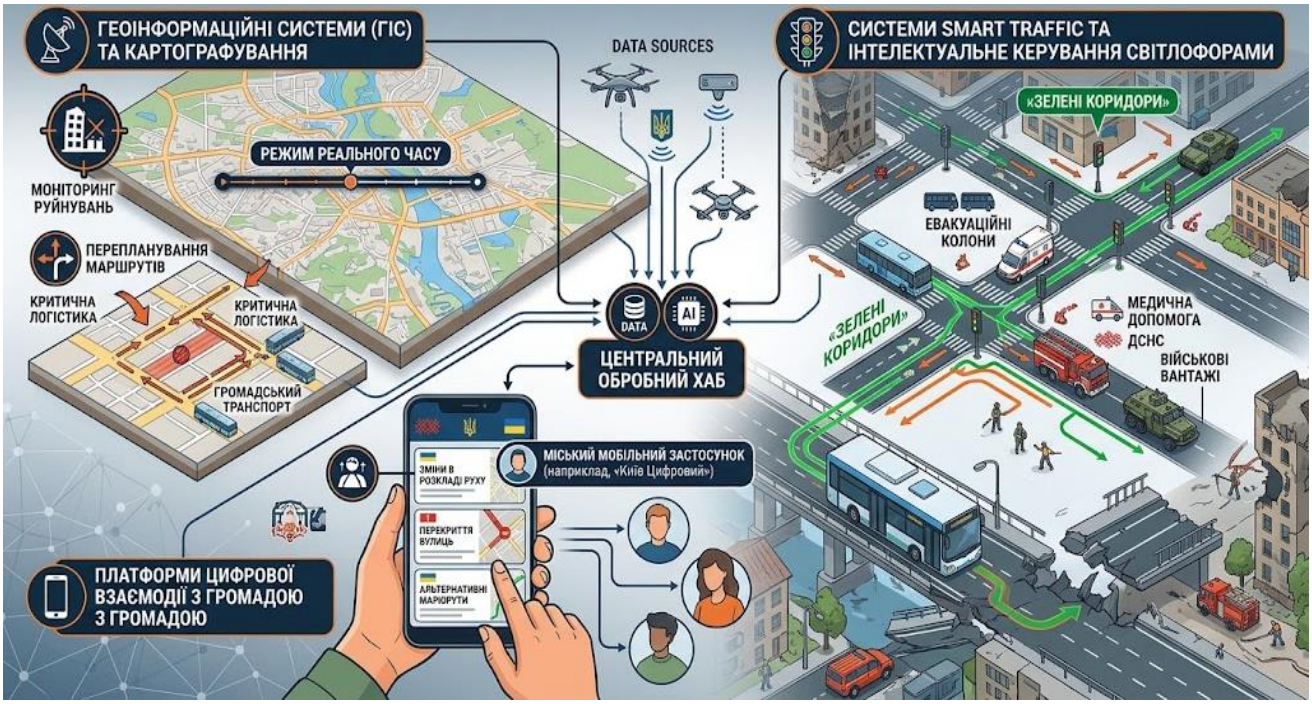


Рисунок 1 – Структурно-функціональна схема Smart-рішень кризового управління міською логістикою

Джерело: розроблено автором із використанням генеративного AI (Gemini)

У міру переходу від кризового реагування до стратегічного планування відбудови територій Smart-технології в логістиці мають набувати системного характеру, спираючись на концепцію сталого розвитку (Sustainable Urban Mobility). Основні напрями модернізації публічного управління у цій сфері включають [3]:

− моделювання на основі Big Data та штучного інтелекту (ШІ): збір та аналіз деанонімізованих даних про переміщення населення (Data-driven governance) є основою для проєктування нової транспортної мережі відбудованих міст, що дозволяє уникнути хаотичної забудови та оптимізувати маршрути з урахуванням екологічних стандартів;

− технологія Digital Twins (цифрові двійники): створення віртуальних 3D-моделей міської транспортно-логістичної системи дає змогу посадовим особам проводити симуляцію різних сценаріїв перед прийняттям інвестиційних рішень. Це включає розрахунок потенційного навантаження на нові магістралі, прогнозування викидів CO_2 та вибір оптимальних локацій для міських мікрохабів;

− Інтернет речей (IoT) та «зелена» логістика: розгортання мереж сенсорів для моніторингу заповненості вантажного транспорту, стану дорожнього полотна, контролю якості повітря та розумного управління паркувальним простором сприяє зниженню рівня екологічного навантаження на міське середовище.

Реалізація потенціалу Smart-технологій у міській логістиці потребує системної трансформації самого інституту публічного управління. До першочергових завдань входять нормативно-правове регулювання, публічно-приватне партнерство та кадрове забезпечення (рис. 2) [4].

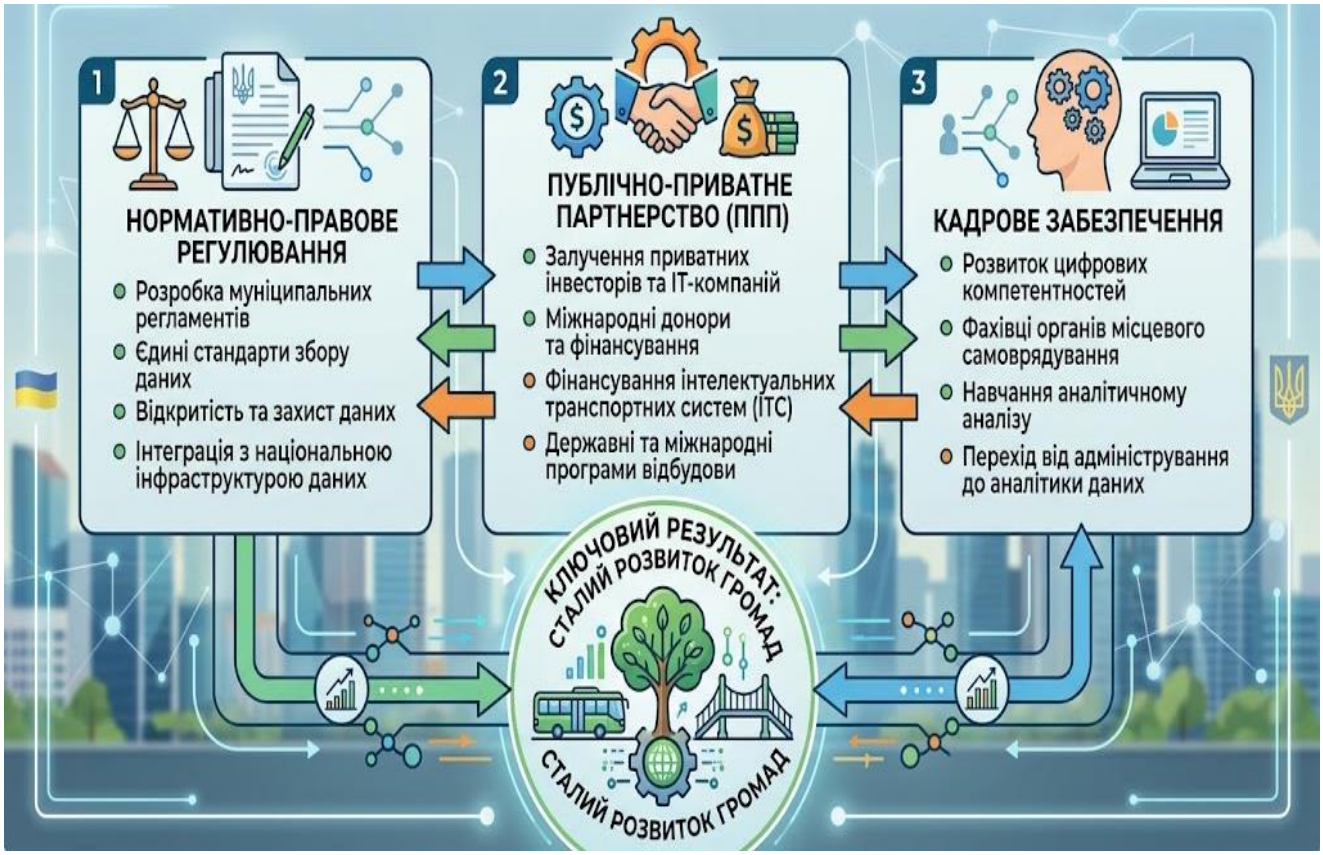


Рисунок 2 – Механізми модернізації публічного управління сталим розвитком міської логістики

Джерело: розроблено автором із використанням генеративного AI (Gemini)

Таким чином, упровадження Smart-технологій у сферу публічного управління міською логістикою є критично важливим вектором модернізації та забезпечення стійкості територіальних громад України. Дослідження доводить, що застосування інструментів цифрової трансформації дозволяє сформувати двовекторну модель муніципального менеджменту.

У короткостроковій перспективі впровадження ГІС-технологій, адаптивних систем Smart Traffic та муніципальних цифрових платформ забезпечує гнучке кризове реагування, оперативну адаптацію маршрутів до інфраструктурних руйнувань, створення «зелених коридорів» для спецтранспорту та безпеку мешканців в умовах воєнного стану. У довгостроковій перспективі використання Big Data, розгортання «цифрових двійників» (Digital Twins) та мереж IoT створює аналітичну основу для проєктування безпечного, екологічно чистого й економічно ефективного міського простору під час повоєнного відновлення. Успішна практична реалізація цього потенціалу вимагає системного оновлення нормативно-правової бази, розширення механізмів публічно-приватного партнерства та підвищення цифрових компетентностей службовців органів місцевого самоврядування, що сприятиме гармонізації розвитку українських громад із сучасними європейськими стандартами сталого міського руху.

Перелік використаних джерел

1. Юрченко, О. А., Никонюк, К. О., Ємець, А. В. Smart-логістика в управлінні підприємствами міського громадського транспорту. *Економічна парадигма*. 2026. №5(109). С. 441–449. DOI: https://doi.org/10.25313/3083-7782-2026-5-39.

2. Serhiichuk L. Digitalisation of public administration under martial law in Ukraine and the case of Smart City Kyiv. *CERIDAP*. 2025. №2. P. 122–155. DOI: https://doi.org/10.13130/2723-9195/2025-2-70.

3. Tyslyukevych D., Inserra A. From crisis to opportunity: Rebuilding Ukraine's transport system with sustainability at its core. *POLIS Network*. 2023. URL: https://www.polisnetwork.eu/article/from-crisis-to-opportunity.

4. Lebedeva L., Shkuropadska D. Resilience of transport logistics in EU and Ukraine. *Ius Modernum*. 2024. Vol. 135, №4. P.108–127. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2024(135)07.

Шишкарьова Олена Геннадіївна
старший викладач кафедри адміністративно-правових дисциплін
навчально-наукового інституту підготовки фахівців
для підрозділів кримінальної поліції ім. Е.О. Дідоренка
Донецького державного університету внутрішніх справ
(Україна)

ПАРТНЕРСТВО ПОЛІЦІЇ ТА ГРОМАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Повномасштабна збройна агресія проти України істотно трансформувала умови функціонування територіальних громад та актуалізувала необхідність переосмислення традиційних підходів до забезпечення їх сталого розвитку. Поряд із соціально-економічною, інституційною та інфраструктурною спроможністю особливого значення набула безпекова складова стійкості територіальних громад. Воєнні загрози, руйнування критичної інфраструктури, вимушене переміщення населення, мінна небезпека, поширення зброї, зростання соціальної напруженості, інформаційні загрози та необхідність оперативного реагування на кризові ситуації обумовлюють потребу у формуванні такої моделі публічного управління на місцевому рівні, за якої забезпечення безпеки перестає бути виключною функцією окремих державних інституцій і набуває характеру спільної відповідальності органів публічної влади, правоохоронних органів та населення. А. В. Кулик справедливо наголошує, що в умовах повномасштабної збройної агресії саме на рівні територіальних громад концентруються виклики, пов'язані із захистом населення, підтриманням життєдіяльності територій, охороною критичної інфраструктури, забезпеченням правопорядку та реагуванням на кризові ситуації [1]. Тому безпекова спроможність громади стає елементом її загальної стійкості.

Одним із ключових суб'єктів забезпечення такої спроможності є Національна поліція України. Її роль в умовах воєнного стану істотно виходить за межі традиційного розуміння правоохоронної діяльності. Поряд із протидією злочинності, охороною прав і свобод людини та підтриманням публічної безпеки і порядку поліція бере участь у забезпеченні евакуаційних заходів, охороні об'єктів критичної інфраструктури, реагуванні на надзвичайні ситуації, протидії мародерству, інформаційним загрозам та інших заходах, безпосередньо пов'язаних із підтриманням життєздатності громад [1, с. 65–66]. Водночас ефективність виконання зазначених завдань значною мірою залежить від налагодженості взаємодії поліції з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та безпосередньо населенням.

Правове підґрунтя такої моделі закладене у Законі України «Про Національну поліцію». Відповідно до ст. 11 цього Закону діяльність поліції здійснюється у тісній співпраці та взаємодії з населенням, територіальними громадами та громадськими об'єднаннями на засадах партнерства і спрямована на задоволення їхніх потреб [2]. Принципово важливим є також законодавче закріплення рівня довіри населення до поліції як основного критерію оцінки

ефективності діяльності органів і підрозділів поліції. Таким чином, партнерство з населенням є не факультативним напрямом правоохоронної діяльності, а законодавчо визначеним принципом функціонування Національної поліції України [3, с. 65–66].

Особливого значення у формуванні стійкості територіальних громад набуває довіра населення до поліції. Н. С. Юзікова та А. А. Олійник наголошують, що рівень довіри визначає готовність населення надавати інформацію, співпрацювати з правоохоронними органами, долучатися до профілактичних програм та спільно формувати рішення щодо безпекових потреб на місцевому рівні [4, с. 249]. Відповідно довіра виступає не лише показником суспільного ставлення до поліції, а фактично перетворюється на ресурс стійкості громади. Чим вищим є рівень довіри та взаємної комунікації, тим більшою є здатність місцевої спільноти мобілізувати власний потенціал для реагування на кризові явища. У зв'язку із цим перспективним напрямом розвитку партнерської моделі видається створення на рівні територіальних громад постійних комунікаційних майданчиків – безпекових хабів, консультативних рад, робочих груп та локальних безпекових форумів. Їх функціонування має забезпечувати систематичний, а не епізодичний характер комунікації між поліцією, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями та мешканцями. Предметом взаємодії є визначення актуальних загроз конкретної громади, формування локальних безпекових пріоритетів, розроблення спільних превентивних заходів, оцінювання їх результативності та коригування відповідних програм з урахуванням позиції населення.

Таким чином, в умовах війни та повоєнного відновлення партнерство поліції та громади доцільно розглядати як комплексний інструмент забезпечення стійкості територіальних громад, що поєднує безпекову, превентивну, комунікативну, координаційну та довірчу складові. Його значення полягає у переході від моделі, за якої безпека забезпечується виключно державними правоохоронними інституціями, до моделі спільного формування безпечного середовища за участю поліції, місцевого самоврядування, громадських організацій та населення. Саме така модель дозволяє перетворити взаємодію поліції та населення із формального принципу правоохоронної діяльності на дієвий механізм формування спроможних, безпечних і стійких територіальних громад України.

Перелік використаних джерел

1. Кулик А.В. Роль національної поліції у забезпеченні стійкості територіальних громад. *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration* 10.1 (2026). С. 60-71.

2. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.205 № 580-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 40-41, ст.379.

3. Бондар В. В. Співпраця Національної поліції України з громадянським суспільством на засадах партнерства в умовах воєнного стану.*Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право* 2.81 (2024). С. 63-68.

4. Олійник А. А., Юзікова Н.С.. Напрями забезпечення правопорядку на звільнених територіях: інституційні підходи, довіра та практики взаємодії поліції й громади." *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право* 4.93 (2026) С. 247-254.

Шпортюк Наталія Леонідівна,
к.держ.упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту і права
Дніпровського державного аграрно-економічного університету
(Україна)

Глобальні виклики розвитку аграрного сектору та трансформація систем публічного управління

Розвиток аграрного сектору в сучасних умовах відбувається під впливом комплексу взаємопов'язаних глобальних викликів, які суттєво змінюють традиційні уявлення про державну аграрну політику та механізми її реалізації. Якщо раніше основним завданням публічного управління аграрною сферою було забезпечення виробництва продовольства, підтримка доходів виробників, регулювання земельних відносин і функціонування аграрних ринків, то сьогодні предмет державного впливу значно розширюється. Він охоплює продовольчу, кліматичну, екологічну, енергетичну, соціальну, технологічну, інноваційну та безпекову складові розвитку агропродовольчих систем. Таким чином, аграрний сектор поступово переходить від моделі переважно галузевого державного регулювання до системи інтегрованого управління агропродовольчими системами, у межах якої рішення щодо виробництва, природних ресурсів, продовольчої безпеки, торгівлі, інновацій, розвитку сільських територій та охорони довкілля мають розглядатися як взаємопов'язані елементи єдиного управлінського процесу [1].

Одним із фундаментальних глобальних викликів є забезпечення продовольчої безпеки в умовах зростання населення, урбанізації, зміни структури споживання та нерівномірності доступу до ресурсів. Продовольча безпека сьогодні не може визначатися виключно фізичною наявністю продовольства. Вона передбачає одночасне забезпечення його доступності, економічної та фізичної доступності для населення, належної якості, безпечності, поживної цінності та стабільності постачання. Кліматичні зміни посилюють складність цієї проблеми: за оцінками Міжурядової групи з питань зміни клімату, зміна клімату вже негативно впливає на продовольчу безпеку та харчування і впливає на всі чотири її виміри – доступність, доступ, використання та стабільність. Зростання температур, посухи, екстремальні опади та деградація ґрунтів безпосередньо впливають на врожайність, продуктивність тваринництва та стабільність аграрного виробництва [2].

Особливого значення набуває кліматичний виклик, оскільки аграрний сектор одночасно є об'єктом впливу кліматичних змін і одним із джерел антропогенних викидів. Тому державна політика має перейти від переважно реактивної моделі компенсації збитків до превентивної системи кліматично орієнтованого управління. Йдеться про формування механізмів адаптації сільськогосподарського виробництва до посух, температурних коливань, водного дефіциту, екстремальних погодних явищ, поширення шкідників і хвороб, а також одночасне скорочення викидів парникових газів. Із кліматичними змінами

безпосередньо пов'язаний виклик деградації земель та виснаження природно-ресурсного потенціалу аграрного виробництва. Ґрунти, вода, біорізноманіття та екосистемні послуги поступово перетворюються на стратегічні об'єкти публічного управління.

Не менш значущим викликом є скорочення біорізноманіття та погіршення стану екосистем. Інтенсифікація сільськогосподарського виробництва, надмірне використання агрохімікатів, спрощення агроландшафтів, вирубування лісів, деградація ґрунтів і водних екосистем формують довгострокові ризики для продуктивності самого аграрного сектору. У зв'язку з цим аграрна політика дедалі більше інтегрується з екологічною та кліматичною політикою [3].

Важливим структурним викликом стає необхідність забезпечення балансу між продуктивністю та екологічною стійкістю аграрного виробництва. Протягом тривалого періоду підвищення продуктивності значною мірою досягалося через збільшення використання земельних, водних, енергетичних та хімічних ресурсів. Сучасна модель передбачає іншу парадигму – збільшення результативності виробництва за рахунок знань, інновацій, точного землеробства, селекції, біотехнологій, цифрового моніторингу, автоматизації та ефективного управління ресурсами.

Окремим глобальним викликом виступає цифрова трансформація аграрного сектору. Цифровізація поступово змінює не лише технології виробництва, а й саму архітектуру публічного управління. Геоінформаційні системи, супутниковий моніторинг, сенсорні мережі, великі дані, штучний інтелект, машинне навчання, цифрові двійники, автоматизовані системи прогнозування та платформи електронної взаємодії створюють можливості для переходу від управління на основі періодичної звітності до управління на основі даних у реальному або наближеному до реального часу.

Глобалізація агропродовольчих ринків формує ще один комплекс викликів для державного управління. Сучасне аграрне виробництво дедалі більше включене у глобальні ланцюги створення вартості, тому національна аграрна політика залежить від міжнародної торгівлі, логістичних коридорів, світових цін, торговельних обмежень, стандартів безпечності продукції та геополітичних процесів.

Тому трансформація системи публічного управління має передбачати перехід від вузького галузевого регулювання до управління повними агропродовольчими ланцюгами – від виробництва ресурсів для сільського господарства до виробництва, переробки, логістики, торгівлі та кінцевого споживання. У такій моделі держава має забезпечувати не лише підтримку первинного виробника, а й конкурентоспроможність усього ланцюга створення вартості. Це передбачає розвиток інфраструктури, логістики, систем сертифікації, простежуваності продукції, експортної підтримки, інноваційної переробки та механізмів інтеграції малих виробників у сучасні ланцюги постачання.

Важливим викликом є також зміна підходів до державної фінансової підтримки аграрного сектору. Значні обсяги бюджетних ресурсів традиційно спрямовуються на прямі виплати виробникам, цінові механізми, податкові пільги та субсидування ресурсів. Однак сучасна політика дедалі більше орієнтується на

результативність та суспільну віддачу державних витрат. Це актуалізує необхідність переходу до результативної моделі бюджетної політики, у межах якої державна підтримка пов'язується з конкретними суспільно значущими результатами: підвищенням продуктивності, збереженням ґрунтів, скороченням викидів, економією води, створенням робочих місць, розвитком сільських територій, інноваційністю та підвищенням стійкості до ризиків. Такий підхід означає поступовий перехід від політики «підтримки виробника» до політики «інвестування у трансформацію агропродовольчої системи».

Водночас сучасне публічне управління аграрним сектором має враховувати соціальний вимір трансформації. Структурні зміни можуть створювати нерівномірний розподіл вигод і витрат між великими та малими виробниками, сільськими громадами, працівниками аграрного сектору та споживачами.

Ще одним принциповим викликом є зростання кількості та взаємозалежності ризиків. Аграрне виробництво одночасно піддається кліматичним, економічним, фінансовим, логістичним, біологічним, енергетичним, технологічним, кібернетичним та геополітичним ризикам. Їх взаємодія створює так звані системні ризики, коли одна подія може запускати ланцюг вторинних негативних наслідків. Наприклад, кліматичний шок може призвести до скорочення виробництва, зростання цін, погіршення доходів виробників, збільшення імпортної залежності та посилення соціальної напруги [3].

Узагальнення глобальних тенденцій дає підстави стверджувати, що трансформація систем публічного управління аграрним сектором має відбуватися щонайменше за такими взаємопов'язаними напрямами: від галузевого управління – до інтегрованого управління агропродовольчими системами; від реактивного реагування – до ризик-орієнтованого управління; від адміністративного контролю – до стратегічного регулювання; від фрагментованих інформаційних ресурсів – до єдиної цифрової екосистеми; від підтримки виробництва – до стимулювання стійкості, інновацій та суспільної цінності; від нормативного контролю – до управління на основі даних і доказів; від вертикальної бюрократичної взаємодії – до багаторівневого та мережевого врядування.

Перелік використаних джерел

1. FAO. Governance for agrifood systems transformation. URL: https://www.fao.org/policy-support/governance/en.

2. IPCC. Chapter 5: Food, Fibre and Other Ecosystem Products. URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/chapter/chapter-5.

3. OECD. Agricultural policy monitoring. URL: https://www.oecd.org/en/topics/agricultural-policy-monitoring.html

УДК 351: 005.21

Шпекторенко Ігор Валентинович,
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»,
д. держ. упр., професор

ПОЄДНАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПІДХОДУ З ІНШИМИ ПІДХОДАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК УМОВА РЕАЛІЗОВНОСТІ СТРАТЕГІЙ

Стратегічний вимір публічного управління в Україні набув інституційного закріплення: схвалено розпорядження Уряду України «Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 «Основи процесу вступу до ЄС», яким схвалено Дорожню карту з питань реформи державного управління, яка є ключовою умовою євроінтеграції України [3], Стратегію реформування державного управління України на 2026-2030 роки та затверджено операційний план заходів з її реалізації [5] та Концепцію національної системи стратегічного планування [4], які впорядковують документи різних часових горизонтів. Натомість у теорії стратегічний підхід подається як одна з позицій загального переліку підходів, поряд із відтворювальним чи нормативним або іншим. Така подача не пояснює, чому за наявності стратегій розрив між задекларованими цілями та реальними можливостями зберігається. Відповідь слід шукати не в удосконаленні окремого підходу, а в моделях його поєднання з іншими підходами та інструментами публічного управління.

Мета тез – визначити місце стратегічного підходу серед підходів публічного управління та обґрунтувати перспективні моделі його поєднання з іншими підходами.

Методологія публічного управління має, з нашої позиції, дворівневу будову. Базовими її елементами є закономірності, принципи (цінності), функції (ролі), методи та підходи публічного управління. На їх основі вибудовуються похідні, складніші й комплексні елементи – процеси, процедури, механізми, техніки та технології публічного управління, а форми публічного управління виступають зовнішнім проявом комбінації всіх базових інструментів [1; 2]. Із цього випливає принципове положення: підхід належить до базового ярусу, а отже впливає на результат опосередковано – через конфігурування принципів, функцій і методів, які лише потім діяльнісно матеріалізуються у процесах, процедурах, механізмах, технологіях публічного управління і формах публічного управління ((або формах (стилях) діяльності)). Спроба запровадити стратегічність одразу на похідному рівні, тобто через ухвалення документа, оминає базовий ярус і закономірно залишає стратегію формальною. Можливо в цьому є одна з причин того, що багато зі схвалених на державному рівні Стратегій, зокрема, у сфері вищої освіти, не досягли своїх цілей, а то й навпаки, зробили ситуацію ще гіршою.

Наявні в науковій літературі комплекси підходів систематизовано за фактом їх присутності в теорії менеджменту та публічного управління та подано переліком, без класифікації, оскільки при зіставленні між собою вони по суті різнорівневі та різнокритеріальні. Так, синергетичний і ціннісний підходи мають парадигмальну природу; структурний, функціональний та процесний відповідають на послідовні операційні запитання «Хто робить?», «Що робити?» і «Як діяти?»; економічний та екологічний виокремлені за предметною сферою; менеджмент-орієнтований і «нове публічне управління» є радше цілісними теоретичними моделями управління чи врядування. Тому коректним є не ранжування підходів, а з'ясування їх взаємної сумісності.

Стратегічний підхід у цьому переліку є окремим, рівнопорядковим щодо інших. Водночас його правомірно розглядати як метапідхід: він задає часовий горизонт і ієрархію цілей, у межах яких застосовуються решта підходів та інструментів публічного управління. Саме в цьому значенні йдеться про надання публічному управлінню характеру стратегічного, що враховує актуальні тенденції світового розвитку та реалізується із застосуванням певних політик. Зміст підходу становить пошук оптимального набору траєкторій руху керованої системи до довгострокових цілей в умовах реальних ресурсних обмежень. Його слід відмежовувати від програмно-цільового підходу: останній визначає мету як відправну точку дій, тоді як стратегічний охоплює співвідношення публічної стратегії (понад п'ять років) і публічної політики (один – п'ять років) як інструменту її реалізації.

Межі самодостатності стратегічного підходу окреслює те, що стратегічне планування не усуває розриву між стратегією та можливостями. Цей розрив долається не всередині підходу, а за рахунок його поєднання з іншими.

Перспективними є такі моделі.

Стратегічний, процесний, системний – забезпечує узгодженість дій, процесів, цілей, результатів по вертикалі та горизонталі й розгляд об'єкта у зв'язках із зовнішнім середовищем і зі зворотним зв'язком, без чого стратегія розпадається на відомчі фрагменти.

Стратегічний, ситуаційний і динамічний – компенсує головну вразливість довгострокових цілей – зміну умов. Ситуаційний підхід дає варіативність рішень, динамічний – ретроспективний аналіз і прогноз, що разом формує резильєнтність стратегії за умов воєнного стану.

Стратегічний, проєктний, екологічний – переводить мету та цілі у сукупність проєктів із фіксованими строками, ресурсами та персональною відповідальністю керівника, усуваючи характерну для стратегій відсутність відповідального за кінцевий результат.

Стратегічний, ціннісний, гуманістичний та поведінковий – забезпечує сприйняття стратегії виконавцями та громадами, коли цінності відображаються в принципах управління, а поведінковий підхід формує професійну культуру й мобільність персоналу. Без цієї пари стратегія не має суб'єкта реалізації.

Стратегічний, кількісний і нормативний – робить прогрес вимірюваним через індикатори та нормативи витрат ресурсів, замінюючи декларативне звітування оцінюванням результату.

Інші поєднання доцільно розглядати як приклади розширення цього ряду: з процесним – щодо типізації управлінських функцій, ролей, процесів, процедур в процесах реалізації стратегії; з програмно-цільовим – щодо декомпозиції цілей; з інформаційно-інноваційним – щодо цифрового моніторингу; з корпоративним і соціальним – щодо залучення громад; з комплексним та інтеграційним – щодо міжсекторальної узгодженості; з менеджмент-орієнтованим – щодо оцінювання за результатами.

В українському контексті ці моделі мають прикладний вияв: реформа публічної служби потребує поєднання стратегічного підходу з ціннісним і поведінковим, розвиток спроможності громад – із проєктним і корпоративним, повоєнне відновлення та публічні інвестиції – з кількісним і нормативним. Концепція національної системи стратегічного планування [4] є прикладом формування стратегічного підходу саме як метапідходу, оскільки впорядковує документи різних горизонтів у єдину архітектуру планування. Питання реалізації при цьому залишається відкритим.

Таким чином, стратегічний підхід є рівнопорядковим серед інших підходів публічного управління, який водночас є метапідходом, задаючи часову, процесну (поведінкову, рольову) та цільову рамку для інших інструментів публічного управління. Його результативність визначається не якістю окремого документа, а повнотою поєднання з системним, ситуаційним, проєктним, ціннісним, поведінковим та кількісним підходами.

Перспективою подальших досліджень є розроблення критеріїв сумісності підходів і показників оцінювання їх поєднання в конкретних сферах публічного управління.

Перелік використаних джерел

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 7-12. DOI: 10.32843/pma2663-5240-2022.29.1

2. Шпекторенко І. В. Методологія публічного управління. Навчальний посібник. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. 162 с.

3. Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ України до Європейського Союзу за кластером 1 «Основи процесу вступу до ЄС»: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 трав. 2025 р. № 475-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/475-2025-p#Text

4. Про схвалення Концепції національної системи стратегічного планування : розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 серп.2025 р. № 853-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/853-2025-p#Text (дата звернення: 22.08.2026); Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026-2030 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 лют. 2026 р. № 217-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-p#Text

5. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2026-2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 черв. 2026 р. № 768-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-2026-p#Text

УДК 351.85/.86:332.14](477):005.35

Шумська Ганна Миколаївна
к.е.н., доцент
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
(Україна)

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІЯМИ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ПРИНЦИПІВ ESG

Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується складною взаємодією трансформаційних процесів, пов'язаних із євроінтеграційним курсом держави, впровадженням принципів сталого розвитку та необхідністю функціонування в умовах воєнного стану. У цих обставинах державна та регіональна політика набувають особливого значення як базові інструменти формування ефективної моделі управління територіями, здатної забезпечити стійкість, безпеку та відновлення соціально-економічного потенціалу. Це обґрунтовує актуальність даного дослідження. В умовах воєнного стану державна політика України трансформується з інструмента довгострокового стратегічного розвитку у комплексну систему антикризового управління, спрямовану на забезпечення функціонування базових інституцій, підтримку економічної активності та збереження людського потенціалу. При цьому особливістю сучасного етапу є необхідність поєднання короткострокових рішень із довгостроковими цілями відбудови та інтеграції до європейського економічного та правового простору. У цьому контексті принципи ESG набувають системоутворювального значення, оскільки дозволяють структурувати політику держави відповідно до міжнародних стандартів і водночас враховувати специфіку національних викликів. Інтеграція принципів ESG у механізми публічного управління виступає ключовим напрямом модернізації державної політики, орієнтованої на поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної справедливості. Усе це обґрунтовує актуальність обраної теми дослідження. Значущість врахування принципів ESG у процесі реалізації державної та регіональної політики пов'язана з можливістю використання інтегрованого підходу, який застосовується до управління розвитком територій, і який поєднує три критично важливі виміри сталості – екологічний (E), соціальний (S) та управлінський (G) [1 – 2].

Екологічний вимір державної та регіональної політики в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності у зв'язку зі значними екологічними втратами, спричиненими воєнними діями. Руйнування промислових об'єктів, забруднення водних ресурсів, деградація ґрунтів, лісові пожежі та інші наслідки бойових дій формують нові виклики для системи публічного управління. У цих умовах держава повинна забезпечити формування ефективної екологічної політики, спрямованої на моніторинг і оцінку збитків, відновлення природних екосистем, впровадження сучасних екологічних стандартів і технологій. Водночас

регіональний рівень управління відіграє ключову роль у реалізації екологічних заходів, оскільки саме на цьому рівні здійснюється безпосередня взаємодія з територіальними громадами, локальними підприємствами та громадськими організаціями. Інтеграція екологічної складової ESG у державну політику України тісно пов'язана з виконанням зобов'язань у межах співпраці з ЄС, що передбачає гармонізацію законодавства у сфері охорони довкілля, впровадження принципів «зеленої» економіки та переходу до низьковуглецевого розвитку. У контексті повоєнного відновлення це створює передумови для модернізації інфраструктури, розвитку відновлюваної енергетики та підвищення енергоефективності, що, у свою чергу, сприяє формуванню нової якості економічного зростання. Соціальний вимір державної та регіональної політики в умовах воєнного стану визначається необхідністю забезпечення соціальної стабільності, підтримки населення та збереження людського капіталу. Масштабні переміщення населення, зростання рівня безробіття, погіршення доступу до соціальних послуг та інфраструктури створюють значний тиск на систему публічного управління. У цих умовах держава повинна забезпечити реалізацію ефективної соціальної політики, спрямованої на підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, вразливих категорій населення, а також на відновлення системи освіти, охорони здоров'я та соціального захисту. При цьому регіональний рівень управління відіграє визначальну роль у реалізації соціальної політики, оскільки саме органи місцевого самоврядування забезпечують надання базових послуг населенню та здійснюють безпосередню взаємодію з громадами. Децентралізація, яка стала одним із ключових напрямів реформування системи публічного управління в Україні, створила передумови для підвищення ефективності регіональної політики та зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

Водночас воєнний стан вимагає додаткової координації між центральними та місцевими органами влади, що зумовлює необхідність удосконалення механізмів міжрівневої взаємодії та розподілу повноважень. Управлінський (governance) вимір ESG у системі державної та регіональної політики в умовах воєнного стану характеризується підвищеними вимогами до прозорості, підзвітності та ефективності публічного управління. Забезпечення довіри громадян до державних інституцій є критично важливим фактором стабільності та стійкості суспільства. У цьому контексті особливого значення набувають антикорупційні заходи, цифровізація державних послуг, відкритість бюджетного процесу та залучення громадськості до прийняття управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, забезпечити прозорість діяльності органів влади та зменшити ризики зловживань. Особливістю реалізації державної політики в умовах ESG-трансформацій є також інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічні документи та програми розвитку територій. Формування державних стратегій, регіональних програм розвитку, планів відновлення повинно здійснюватися з урахуванням екологічних, соціальних та управлінських критеріїв. Це передбачає використання комплексних індикаторів оцінки ефективності політики, які відображають не лише економічні результати, а й рівень якості життя населення, стан довкілля та ефективність інституцій.

Не можна не відзначити, що в умовах дії воєнного стану в Україні особливого значення набуває питання фінансового забезпечення реалізації державної та регіональної політики. Це пов'язано з тим, що обмеженість бюджетних ресурсів, зростання витрат на оборону та соціальну підтримку населення зумовлюють необхідність залучення додаткових джерел фінансування, зокрема міжнародної допомоги, інвестицій та грантових ресурсів. У цьому контексті відповідність принципам ESG виступає важливим критерієм для отримання фінансування від міжнародних фінансових інституцій, оскільки такі організації дедалі більше орієнтуються на підтримку проєктів, що відповідають стандартам сталого розвитку. Регіональна політика в умовах ESG-трансформацій також передбачає розвиток партнерських відносин між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Такий підхід відповідає сучасним концепціям публічного управління, що ґрунтуються на принципах мережевої взаємодії та спільної відповідальності. Участь бізнесу у реалізації соціальних та екологічних проєктів, розвиток державно-приватного партнерства, залучення громадських організацій до процесу прийняття рішень сприяють підвищенню ефективності політики та забезпеченню її відповідності потребам суспільства. Слід зазначити, що додатковим аспектом є необхідність формування інституційної спроможності органів публічного управління до реалізації ESG-принципів. Це включає розвиток професійних компетентностей публічних службовців, впровадження сучасних методів управління, удосконалення нормативно-правової бази та створення ефективних механізмів координації між різними рівнями влади. Підвищення інституційної спроможності є ключовою умовою успішної реалізації державної та регіональної політики в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Таким чином, трансформація системи публічного управління територіями України на засадах ESG вимагає перехід від традиційних адміністративних методів до сталого, прозорого та орієнтованого на громаду розвитку. Особливості реалізації державної та регіональної політики як основи публічного управління територіями в умовах ESG-трансформацій в Україні в період дії воєнного стану визначаються необхідністю поєднання антикризових заходів із довгостроковими стратегічними цілями сталого розвитку. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських принципів у систему публічного управління забезпечує підвищення стійкості територій, ефективність використання ресурсів і формування передумов для відновлення та модернізації національної економіки. ESG у цьому контексті виступає не лише концептуальною основою реформування державної політики, а й практичним інструментом забезпечення збалансованого розвитку територій, зміцнення інституційної спроможності та інтеграції України до європейського простору.

Перелік використаних джерел

1. Бабаєв В. Ю., Клименко Н. Г., Берлізова В. А., Тимоха Д. А. Реалізація ESG принципів у публічному та корпоративному управлінні (2025). *Theory and Practice of Public Administration*. 1 (80).

2. Парфентьєва О. (2023). Інституалізація екологічних, соціальних та управлінських практик. *Економіка та суспільство*, (56).

СЕКЦІЯ 5

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ (ЗДОБУТКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ НАУКОВОЇ ШКОЛИ ПРОФ. ВІКТОРА ПЕТРЕНКА)

УДК 005.94:004.94:378.147

БРЕДУН Денис Сергійович
студент групи ПЗ-25-1
СПІРІНЦЕВ В'ячеслав Василійович
кандидат технічних наук, доцент
ШИРІН Артем Леонідович
кандидат технічних наук, доцент
НТУ "Дніпровська політехніка" (Україна)

ІНТЕРАКТИВНЕ ЦИФРОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ СЛЕСЧ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ У ТЕХНІЧНІЙ ОСВІТІ

Під час вивчення цифрової логіки здобувач працює з одним об'єктом у кількох формах: булевим виразом, таблицею істинності, картою Карно та логічною схемою. Окремі операції можуть бути виконані правильно, але під час переходу між формами здобувач може припуститися помилки. Наприклад, через помилку в перетворенні спрощений вираз і побудована схема можуть задавати різні функції. Тому важливо організувати послідовність розумових дій здобувача.

В. П. Петренко, С. Я. Кісь і В. В. Гуменюк пов'язують інтелектокористування з управлінськими рішеннями та діями щодо формування, збереження, нарощування й ефективного використання інтелектуально-ресурсного потенціалу людини або групи [1, с. 105]. У межах заняття цей процес розглядаємо як послідовність дій: поставити завдання, обрати форму подання, виконати перетворення, перевірити еквівалентність, пояснити та зберегти рішення. Заклад освіти у цій постановці розглядається як соціально-економічна система, у якій знання, час викладача і цифрові засоби перетворюються на компетентності здобувача.

За висновками S. Ainsworth, різні подання можуть доповнювати одне одного, обмежувати помилкове тлумачення і підтримувати глибше розуміння [2, с. 187]. Водночас важливо враховувати послідовність подань [2, с. 184]. У цифровій електроніці поєднання побудови схеми із симуляцією застосовано, зокрема, у середовищі DEEDS [3, с. 3078]. Отже, автоматичне перетворення доцільно використовувати для перевірки власного рішення, а не як його заміну.

Мета роботи полягає в обґрунтуванні способу використання СЛЕСЧ (симулятор логічних елементів та систем числення) для організації цієї послідовності. Проведено функціональний аналіз коду, зіставлено модулі та запущено автоматизовані тести [4]. СЛЕСЧ є автономним настільним застосунком. Модуль булевої алгебри будує таблицю істинності, ДДНФ (досконала диз'юнктивна нормальна форма), ДКНФ (досконала кон'юнктивна нормальна форма), показує кроки спрощення, формує карту Карно для двох-чотирьох змінних і передає вираз до редактора схеми. Редактор містить входи, виходи, константу, буфер та основні логічні елементи. Доступні автоматична й покрокова симуляція, виявлення циклів, таблиця істинності, збереження схеми, скасування і повторення дій.

На основі цих функцій пропонується цикл із шести кроків. Викладач задає функцію та форми, які треба узгодити. Здобувач прогнозує вихід для кількох наборів даних і складає початкову таблицю або схему. Потім вводить вираз у СЛЕСЧ та порівнює результати (див. рис. 1). Після цього переходить до карти Карно або спрощення і пояснює еквівалентність записів. Далі перетворює вираз на схему, змінює входи та простежує сигнал до виходу. Наприкінці повторно перевіряє всі форми, зберігає схему та окремо коротко пояснює допущені помилки.

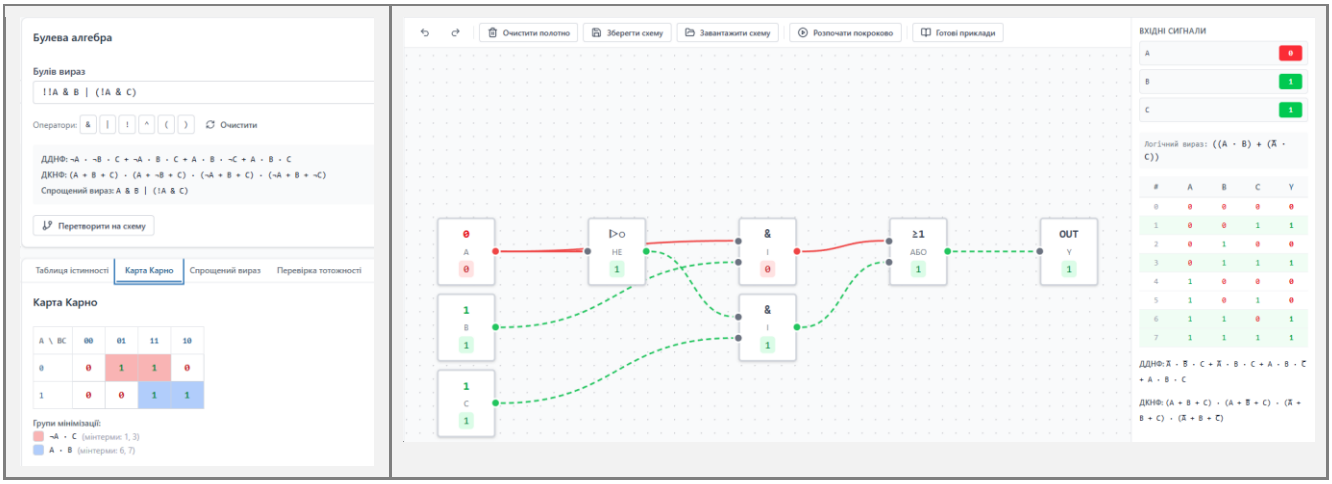


Рисунок 1 - Перехід між формами подання цифрової логіки у середовищі СЛЕСЧ

Керування процесом полягає у визначенні моменту доступу до автоматичного результату. Готову таблицю або схему доцільно відкривати після власної спроби. Викладач оцінює правильність переходу, пояснення еквівалентності, пошук причини розбіжності та повторення дії без підказки. Складність регулюється числом змінних, дозволеним набором елементів і кількістю форм для узгодження.

Зворотний зв'язок виникає на кількох рівнях. Таблиця дає значення для порівняння, симуляція показує стан вузлів, карта Карно відображає розміщення наборів, а скасування дії повертає попередній варіант. Водночас пояснення залишається завданням здобувача: збіг результатів ще не доводить розуміння їх причини.

Контрольний запуск охопив 52 модульні тести перетворення чисел, логічних функцій і симуляції схем. Усі завершилися успішно. Перевірка типів та виробнича збірка також пройшли без помилок. Це підтверджує технічну працездатність основних операцій, але не педагогічну ефективність. Її потрібно перевірити окремим експериментом з однаковими для обох груп умовами, еквівалентними вхідними й підсумковими завданнями та фіксацією типів помилок.

Для практичного оцінювання пропонується фіксувати чотири показники: правильність переходу між формами, кількість змістових виправлень, якість усного або письмового пояснення та перенесення способу дії на нову функцію. Час виконання доцільно використовувати лише як додатковий показник, оскільки швидка автоматична побудова не свідчить про розуміння. В експерименті варто порівнювати не тільки підсумкові бали двох груп, а й те, на якому переході виникали помилки та чи міг здобувач виправити їх після зворотного зв'язку. Показники слід тлумачити разом: велика кількість виправлень може означати як складність завдання, так і активну самокорекцію. Тому важливий зв'язок між помилкою, наступною дією та поясненням здобувача.

СЛЕСЧ наразі має обмеження. Побудова таблиці істинності, ДДНФ, ДКНФ і карти Карно у модулі булевої алгебри обмежена чотирма змінними. Перетворення виразу на схему та формування таблиці істинності у редакторі схем підтримують до восьми змінних або входів. У програмі немає облікових записів, журналу навчальних дій і панелі викладача, тому навчальна аналітика недоступна. Наступним напрямом може бути локальний журнал спроб, де з дозволу користувача зберігатимуться послідовність подань, кількість виправлень і результат самоперевірки. Це допоможе коригувати завдання за перебігом роботи.

Отже, СЛЕСЧ доцільно розглядати як середовище організації інтелектуальної роботи, якщо перехід між виразом, таблицею, картою і схемою побудовано як цикл власної спроби, перевірки, пояснення та корекції. Запропонований сценарій визначає місце автоматизації й поточні функціональні межі СЛЕСЧ. Наступними кроками є педагогічний експеримент і локальна фіксація перебігу роботи.

Перелік використаних джерел

1. Петренко В. П., Кісь С. Я., Гуменюк В. В. Інтелектокористування як функція життєвої активності соціуму. *International Journal of Innovative Technologies in Economy.* 2018. № 1(13). С. 104-112. URL: https://rspublisher.org/index.php/ijite/article/view/630 (дата звернення: 15.09.2026).

2. Ainsworth S. DeFT: A conceptual framework for considering learning with multiple representations. *Learning and Instruction.* 2006. Vol. 16, No. 3. P. 183-198. DOI: 10.1016/j.learninstruc.2006.03.001.

3. Donzellini G., Ponta D. A Simulation Environment for e-Learning in Digital Design. *IEEE Transactions on Industrial Electronics.* 2007. Vol. 54, No. 6. P. 3078-3085. DOI: 10.1109/TIE.2007.907011.

4. Symulator-Logichnykh-Elementiv [Електронний ресурс] : репозиторій програмного проєкту СЛЕСЧ. GitHub. URL: https://github.com/ldksfld/Symulator-Logichnykh-Elementiv (дата звернення: 15.09.2026).

Бурлака Віталіна
курсант факультету забезпечення оперативно-службової діяльності
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького
Мисечко Ольга Валеріївна
Професор кафедри іноземних мов, кандидат педагогічних наук, доцент
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ

У сучасних умовах, коли інтелектуальні ресурси дедалі більше визначають конкурентоспроможність і стійкість соціально-економічних систем, особливої уваги заслуговує науковий доробок школи професора Віктора Павловича Петренка. Наукова школа «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах» була створена у вересні 2016 року на базі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Її поява стала логічним продовженням багаторічних досліджень ученого, який ще у 2000-х роках запровадив у вітчизняний науковий обіг поняття «інтелектокористування» [1; 2].

Ключовою ідеєю школи є імператив «інтелектуалізованому суспільству — інтелектуалізоване управління». Під інтелектокористуванням В. П. Петренко розуміє процес організації та управління належним використанням інтелекту людських ресурсів — їхніх знань, морально-ціннісних орієнтирів, професійності, інноваційності та здатності до синергетичної взаємодії. За аналогією з природокористуванням чи ресурсокористуванням, інтелектокористування розглядається як фундаментальна функція життєвої активності соціуму, від якості якої залежить економічний, соціальний і екологічний результат [1; 3].

За час існування школи під керівництвом професора Петренка та його учнів захищено значну кількість дисертацій (кандидатських, докторських і докторів філософії) з економіки, менеджменту та публічного управління. Загальний науковий доробок школи перевищує 700 публікацій, серед яких монографії, підручники, статті у вітчизняних і зарубіжних виданнях. Особливе місце займає монографія самого В. П. Петренка «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах» (2006), у якій закладено теоретичні основи нової управлінської парадигми [1]. Подальші дослідження розвинули ідеї інтелектуальної стратифікації, сінтелектики, синергізму та застосування інтелектокористування в публічному управлінні ресурсами територіальних громад [4; 5].

Практична спрямованість досліджень школи проявляється у спробах перенести методологію інтелектокористування на рівень органів місцевого самоврядування, підприємств нафтогазового комплексу, процесів раціонального природокористування. Науковці школи підкреслюють, що ефективне використання інтелектуального потенціалу громад і організацій здатне суттєво

підвищити якість управлінських рішень, забезпечити адаптивність систем до кризових умов і сприяти сталому розвитку. У цьому контексті особливого значення набувають інструменти оцінювання інтелектуальних портретів, управління інтелектуальною мобільністю та створення умов для синергетичної взаємодії різних страт інтелекту [2; 6].

Серед здобутків школи варто відзначити також формування низки інноваційних понять — «інтелектуальна стратифікація», «субократія», «мікс-мислення», «інтелектуальна мобільність» тощо. Ці категорії дозволяють глибше аналізувати процеси взаємодії людських ресурсів у соціально-економічних системах і пропонувати практичні рекомендації щодо їх удосконалення. На сьогодні в роботі школи беруть участь понад тридцять науковців і здобувачів наукових ступенів як з України, так і з-за кордону, що свідчить про її життєздатність і відкритість до нових ідей [2].

Перспективи подальшого розвитку наукової школи тісно пов’язані з актуальними викликами українського суспільства. В умовах війни та повоєнного відновлення особливо гостро постає потреба в інтелектуалізованому публічному управлінні, здатному максимально ефективно використовувати людський потенціал громад, органів влади та бізнесу. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на інтеграцію методології інтелектокористування з цифровими технологіями, штучним інтелектом, проєктним менеджментом і механізмами державно-приватного партнерства. Важливим напрямом залишається також підготовка нової генерації управлінців, здатних мислити в категоріях інтелектокористування та застосовувати відповідні інструменти на практиці [4; 5].

Таким чином, наукова школа професора В. П. Петренка зробила вагомий внесок у формування нової парадигми управління інтелектуальними ресурсами. Її здобутки створюють міцне теоретичне і методичне підґрунтя для подальших досліджень і практичних рішень у сфері публічного управління, регіонального розвитку та підвищення ефективності соціально-економічних систем. Розвиток школи в найближчі роки, на нашу думку, має бути орієнтований на поглиблення міждисциплінарних зв’язків, апробацію інструментів інтелектокористування в умовах відбудови України та поширення результатів досліджень серед управлінської спільноти.

Перелік використаних джерел

1. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія. Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2006. 352 с.

2. Наукова школа «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах» (керівник – д.е.н., професор В. П. Петренко). Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. URL: https://nung.edu.ua (дата звернення: 06.09.2026).

3. Петренко В., Кісь С., Гуменюк В. Інтелектокористування як функція життєвої активності соціуму. International Journal of Innovative Technologies in Economy. 2018. № 1(13). С. 104–112.

4. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України : наукова монографія. Івано-Франківськ, 2023.

5. Про результати та перспективи розвитку наукової школи Петренка Віктора Павловича «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах». URL: http://catalog.liha-pres.eu (дата звернення: 06.09.2026).

6. Петренко В. П. Процес інтелектокористування як фундаментальна проблема раціоналізації використання людством природних ресурсів планети. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2017. № 2. С. 7–10.

УДК 351/354:005.95

Воронов Олександр Ігоревич
д. н. держ. упр., професор
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)

КОГНІТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ТАЛАНТІВ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

Сучасна трансформація публічного управління відбувається в умовах одночасного ускладнення суспільних проблем, прискорення технологічних змін, поширення штучного інтелекту, зростання інформаційних потоків, демографічних трансформацій та загострення конкуренції держав за людський капітал. За цих умов традиційна орієнтація кадрової політики на заміщення посад, формування професійних компетентностей та адміністративне управління персоналом поступово втрачає достатність. Перед державою постає складніше завдання - завчасно визначати, які людські здібності будуть критично необхідними для вирішення майбутніх управлінських проблем, знаходити носіїв такого потенціалу та створювати умови для його цілеспрямованого розвитку. Визначена тенденція чітко простежується у системах публічного управління провідних держав. В дослідженні 2023 року Організація економічного співробітництва та розвитку зазначено зростання потреби для фахівців державного сектору у високорівневих когнітивних та складних соціально-комунікативних компетентностях, необхідних для кризового управління, впровадження інновацій, реагування на складні проблеми, прийняття рішень[1].

Більш показовою є сучасна трансформація підходів до формування кадрового потенціалу в сфері цифровізації. За даними OECD 2026 року 26 із 36 досліджених країн ОЕСР здійснювали оцінювання цифрових талантів і навичок у державному секторі, 30 країн мають формалізовані професійні профілі, 26 застосовують проактивні стратегії залучення талантів в сфері цифровізації [2]. Але лише шість країн мають спеціальну загальнодержавну стратегію розвитку цифрових талантів і навичок у публічному секторі. Це свідчить, що навіть розвинені держави перебувають у процесі переходу від фрагментарного управління талантами до стратегічного формування систем використання майбутніх людських спроможностей. Європейська Комісія наголошує на необхідності розвитку індивідуальних, організаційних і системних спроможностей публічних адміністрацій. Серед сучасних напрямів реформ визначаються аудит компетентностей, прогнозування майбутніх навичок, залучення та утримання талантів. Особливого значення набуває перехід в системах оцінювання кадрів від формальних кваліфікацій до реальних здібностей людини. У 2025-2026 роках ОЕСР посилює підхід до стратегії «skills-first» (навички понад усе), відповідно до якого формальна освіта та диплом не повинні бути єдиним сигналом професійної придатності. Зростає значення фактичних навичок, здібностей і потенціалу людини. У аналітичній роботі SIGMA 2026 року

додатково наголошено на необхідності підвищення прогностичної валідності методів оцінювання кандидатів та переходу до більш доказових і адаптивних систем відбору державних службовців. Сучасна міжнародна практика сформувала методологічний перехід від формальної моделі кадрового забезпечення до моделі за алгоритмом: майбутня потреба - необхідна спроможність - навички - потенціал - розвиток людини. Наступним кроком має стати дослідження того, що передує набуттю конкретних навичок, тобто когнітивної здатності людини швидко навчатися, працювати зі складною інформацією, формувати альтернативи, прогнозувати наслідки та приймати рішення в умовах невизначеності. Саме це визначає актуальність дослідження когнітивного потенціалу талантів у системі публічного управління України[3].

Теоретичним підґрунтям такого підходу можуть виступати кілька взаємопов'язаних наукових традицій. Першою є теорія людського капіталу, започаткована працями Т. Шульца та Г. Беккера. Далі це концепції інтелектуального капіталу, пов'язані з працями Т. Стюарта, Л. Едвінссона, М. Мелоуна, у яких інтелектуальні ресурси організації розглядаються як фактор створення вартості, інновацій та конкурентоспроможності. Наступна традиція - психологічні та когнітивні теорії інтелекту, здібностей і прийняття рішень Г. Саймона, Д. Канемана і А. Тверскі. Завершує перелік сучасна концепція «Strategic talent management» (стратегічне управління талантами), яка перенесла акцент від загального кадрового управління до цілеспрямованого виявлення, розвитку та утримання людей, здатних забезпечувати організаційну результативність. Важливими тут є праці Д. Коллінгса, К. Меллахі. Проте жодна з цих концепцій окремо не відповідає на питання, як визначити не лише компетентність людини, а її потенційну здатність опановувати складні завдання та продукувати ефективні управлінські рішення в майбутньому. Саме тому доцільним є введення категорії «когнітивний потенціал»[4]. Когнітивний потенціал таланту доцільно визначати як сукупність індивідуальних пізнавальних можливостей людини, що характеризують її здатність сприймати та структурувати складну інформацію, встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, критично оцінювати альтернативи, навчатися на основі нового досвіду, прогнозувати наслідки власних дій і приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Таке визначення принципово відрізняється від оцінювання працівника за набором уже набутих компетентностей. Якщо компетентність характеризує те, що людина здатна робити, то когнітивний потенціал те, наскільки вона здатна навчатися, адаптуватися і вирішувати нові, ще не відомі проблеми. Саме ця відмінність має принципове значення для публічного управління.

Для України ця проблема набуває стратегічного значення. Її дослідженням активно займається наукова школа В.Петренка відносно різноманітних соціально-економічних систем[5]. Війна, демографічні зміни, міграція, структурна перебудова економіки, цифрова трансформація держави та майбутня масштабна модернізація країни формують ситуацію, у якій потреба в компетентних управлінцях зростатиме одночасно зі скороченням доступного людського ресурсу. Тому Україна не може орієнтуватися виключно на екстенсивне відтворення кадрового потенціалу. За умов його обмеженості стратегічною

перевагою стає здатність держави виявляти найбільш перспективних людей ще до того як вони займуть відповідні управлінські посади. Потрібно розглядати систему публічного управління не тільки як потенційний простір використання сформованих кадрів, а як технологію стратегічного виявлення та розвитку когнітивного потенціалу суспільства[6]. У цьому контексті автоматизація кадрових процесів не є кінцевою метою. Система електронного кадрового обліку може ефективніше управляти наявними ресурсами, але вона принципово не відповідає на питання: хто з молодих фахівців, студентів, науковців, військовослужбовців, медиків, аналітиків, підприємців або державних службовців має потенціал стати носієм критично важливої управлінської спроможності через 5-10-15 років. Тому перспективна українська модель повинна перейти від управління наявними кадрами до впровадження наступного алгоритму: виявлення когнітивного потенціалу - оцінювання - розвиток - інтелектуальне залучення - формування управлінського таланту - використання в складних управлінських завданнях. У цьому сенсі «інтелектокористування» доцільно розглядати як систему суспільного використання когнітивних та інтелектуальних ресурсів.

Отже, національна система інтелектокористування України може бути концептуалізована як довгострокова інституційно-технологічна система виявлення, оцінювання, розвитку, залучення та утримання осіб із високим когнітивним потенціалом для забезпечення стратегічних потреб держави, регіонів і галузей. Звідси випливає основна дослідницька гіпотеза: у перспективі 2030–2035 років спроможність українського публічного управління визначатиметься не стільки чисельністю кадрового ресурсу, скільки здатністю держави системно виявляти, розвивати та використовувати когнітивний потенціал людей для вирішення складних і нестандартних суспільних проблем.

Перелік використаних джерел

1. OECD (2023), Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service, OECD Publishing, Paris, URL: https://doi.org/10.1787/5b378e11-en. (date accessed 1.09.2026)
2. OECD (2026), Digital Government Outlook 2026. URL: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-outlook_0496b2bc-en/full-report/governing-digital-investment-and-capabilities-to-deliver-at-scale_d775f3d4.html?utm_source=chatgpt.com (date accessed 1.09.2026)
3. Фридель В. І. (2026). Політика управління талантами як складова стратегії сталого розвитку підприємства. *Grail of Science*, (72), 19-25. URL: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.24.07.2026.001 (дата звернення: 1.09.2026).
4. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human resource management review, 19(4), 304-313.
5. Петренко В.П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління. Монографія. Івано-Франківськ: ПП Курилюк В.Д., 2009. 196 с.
6. Про державну службу: Закон України №889-VIII від 13.02.2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 1.09.2026).

УДК 659.3:005.336.4:325.2-054.7(=161.2)“1971/1980”

Гиріна Тетяна Сергіївна
д.н.соц.ком., професор
Державний податковий університет
(Україна)

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ УКРАЇНСЬКОЇ ЕМІГРАЦІЇ ЗАСОБАМИ РАДІОМОВЛЕННЯ (1971–1980-ті рр.)

У теорії сучасного публічного управління та регіоналістики інтелектуальні ресурси розглядаються як базисний нематеріальний чинник сталого розвитку та національного самозбереження. Фундаментальна концепція наукової школи професора В. Петренка стверджує, що головним імперативом модернізації суспільних систем виступає перехід до моделі «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління» [2], де вирішальну роль відіграє процес інтелектокористування – системної організації, захисту, капіталізації та цілеспрямованої ретрансляції інтелектуального потенціалу [2].

У соціокомунікаційному вимірі показовим кейсом масштабного управління інтелектуальним капіталом в умовах бездержавності та територіальної розпорошеності є феномен україномовного радіомовлення української еміграції у 1971–1980 рр. Аналіз щоденного масиву часопису «Свобода» за це десятиліття доводить, що радіоефір виступав стратегічною комунікаційною інфраструктурою, яка координувала громадські, культурні, політичні та наукові сили діаспори, протидіяла тоталітарній пропаганді СРСР та забезпечувала міжпоколіннєву неперервність національної ідентичності.

Аналіз джерельної бази засвідчує, що протягом 1971–1980 рр. відбулася глибинна еволюція моделі управління радіопростором: якщо на початку 1970-х років домінувала персональна ініціатива окремих ентузіастів-мовників, то впродовж десятиліття провідну роль перебрали на себе структуровані інституції – громадські крайові об’єднання (Український Конгресовий Комітет Америки, Комітет Українців Канади (нині – Конґрес Українців Канади)), братські забезпеченеві організації (УНСоюз) та релігійні центри (Українська Греко-Католицька Церква (у тогочасній діаспорній періодиці також вживалася назва Українська Католицька Церква / УКЦ), Українська Автокефальна Православна Церква, баптистські братства).

Мережевий характер та високий рівень координації радіосправи фіксують офіційні документи Українського Народного Союзу. У звітах Головного секретаря УНС д-ра Я. Падоха зазначалося про цілеспрямоване фінансування та розподіл рекламного й інформаційного бюджету між десятками радіостанцій: «Минулого року восени, точніше від 1-го вересня 1971-го р. ми вперше договорилися з усіми відомими нам радіовисильнями щодо постійних радіопередач з інформаціями про УНСоюз та з привітами під час свят чи в часі відвідин союзових діячів даного терену... ми договорилися з 19 радіовисильнями і

поділили на них цей бюджет так, щоб на всіх них могти мати наші передачі щотижня, а в місцевости де є більше радіовисилень бодай раз в місяць» [3, с. 4].

Організаційний злам десятиліття проявився у переході до інституційного планування. Резолюції та звіти УНС прямо визначали завдання «спонзорувати в кожній союзовій окрузі радіо-рідношкільні імпрези» [5. с. 8] та «продовжувати видавання пропаґандивних матеріялів. Перевірити й передаґувати оголошення у радіо-передачах» [4, с. 3].

Особливе місце в ефірному просторі посідали авторські та інституційні програми-велетні, які забезпечували безперервний інформаційний потік:

– «Українська Щоденна Радіопрограма Василя Шарвана» в Боффало (WHLD/WJJL) – унікальний щоденний проєкт, який відзначив 25-ліття у 1975 р. та 30-ліття у 1980 р., охоплюючи понад 5 000 ватами прикордоння США й Канади та ставши платформою оперативного зв'язку з Ватиканом, СКВУ й УККА;

– «Година Українських Мелодій» Романа Мариновича (Вашингтон, Нью-Йорк, Чикаго, Рочестер, Сан-Франциско) – багатовекторна мультимедійна система, що на кінець 1970-х рр. поєднала радіомовлення (WGTS-FM, WHBI-FM, WROC), кабельне та кольорове телебачення (WBTB-TV, WWHT-UHF канали 60 і 68), щорічні телевізійні бали й конкурси краси («Міс Ukrainian TV»), пікніки-фестини в Баунд Бруку та Елленвіллі;

– «Пісня України» (Торонто – кер. Прокіп Наумчук; Лос-Анджелес – кер. Марійка і Святополк Шумські) та «Українська культурна година» (Порт Джервіс / Глен Спей – кер. Ярослав Гавур.

Паралельно в Канаді українське радіомовлення протягом усього десятиліття розвивалося у фарватері мультикультурної державної політики, де Комітет Українців Канади та студентські організації (СУСК, «Колос», «Студентський голос») послідовно лобіювали перед потужними медіа країни право етнічних громад на рідномовні ефіри, доводячи, що «канадська політика багатокультурности не буде реальною, доки кожна етнічна культура не матиме своїх власних радіопередач» [6, с. 1], що увінчалося відкриттям багатомовної станції CKJS-810 у Вінніпезі [1, с. 1].

У термінах школи проф. ВПетренка еміграційне радіомовлення 1971–1980 рр. стало інструментом цілеспрямованої капіталізації знань за трьома стратегічними напрямами:

1. Трансляція інтелектуальної спадщини та просвітництво, оскільки Унікальним прецедентом став трирічний авторський цикл із 166 радіолекцій мистця Юрія Мошинського на станції у Денвері (Колорадо), який фактично створив «радіоуніверситет для тисячів слухачів», висвітлюючи внесок українських геніїв (Т. Шевченка, Д. Левицького, В. Боровиковського, О. Архипенка, Ю. Нарбута, А. Петрицького) у світову культуру. Культурний менеджмент здійснювався і через популяризацію музичної спадщини: радіоконцерти Л. Ревуцького, цикли д-ра В. Витвицького в Детройті («Душа України») та трансляцію дитячої опери М. Лисенка «Пан Коцький» у Лос-Анджелесі.

2. Релігійна та комеморативна консолідація. Основними святами мобілізації ефіру залишалися Різдво (на першому місці за кількістю випусків) та Великдень. Релігійні радіопрограми («Голос мирян», «Недільні дзвони», передачі ОО. Василіян, «Благовісник», «Рідні акорди») компенсували атеїстичне нищення святинь в УРСР. Водночас місійні програми «Голос Євангелії в Україну» (через Транс Світове Радіо в Монте-Карло) та «Ібра» з Португалії пробивали завісу, пересилаючи релігійні пісні та проповіді, створені в'язнями сумління. Збереження пам'яті визвольних змагань (акти 22-го Січня, 30-ліття УПА, Листопадовий Чин) перетворювало радіо на інструмент комеморації.

3. Адвокація прав людини, дисидентський рух та транскордонний прорив «залізної завіси». До кінця десятиліття ключовою опорою та надією українства стали міжнародні мовники – «Радіо Свобода», «Голос Америки» та «Радіо-Канада». Світове українство одностайно виступало на їх захист під час спроб сенатора В. Фулбрайта скоротити фінансування. Радіостанції системно транслювали самвидав, фрагменти «Архіпелагу ГУЛАГ» О. Солженіцина, виступи звільнених політв'язнів (В. Мороза, Р. Мороз, Н. Світличної, С. Караванського).

Показовим свідченням потужного впливу цього мовлення став суспільний феномен «радіохуліганства» (нелегального «радіовидаву») всередині підрадянської України, коли молодь у Донецьку, Києві, попри загрозу ув'язнення за 70 статтею КК УРСР, конструювала саморобні передавачі, щоб транслювати правдиві новини та заборонені пісні [8, с. 1].

Як резюмував роль радіоефіру у боротьбі проти імперської дезінформації публіцист часопису «Свобода» Іван Струк: «Сьогодні преса, радіо і телебачення це найкраща трибуна, яку використовують всі народи для своїх цілей... Коли б так кожна з них дала хоч п'ятихвилинну інформацію про Україну в англійській чи іншій мові раз у тиждень, вони могли б виконати дуже велику національну і патріотичну працю для української справи» [7, с. 2].

Досвід українського еміграційного радіомовлення 1971–1980 рр. є класичним прикладом успішного інтелектокористування в екстремальних геополітичних умовах. Завдяки скоординованій міжсекторальній співпраці громадських інституцій, преси, меценатів та творчої інтелігенції діаспора зуміла перетворити радіоефір на стратегічний інструмент захисту мовно-культурного коду, капіталізації інтелектуального продукту та міжнародної суб’єктності. Історичні моделі медіаменеджменту 1970-х рр. мають виняткове прикладне значення для розбудови сучасної системи стратегічних комунікацій України та публічного управління взаємодією зі світовим українством.

Перелік використаних джерел

1. Вінніпеґська радіостанція заповідає різдвяні програми. Свобода. 1975. Ч. 238. 20 груд. С. 1.

2. Петренко В. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія. Івано-Франківськ : ПП Курилюк, 2009. 195 с.

3. Протокол з річних нарад Головного Уряду У. Н. Союзу, які відбулися в днях 22-го до 26-го травня 1972 року, на „Союзівці", Кергонксон, Н. Й. Свобода. 1973. Ч. 5. 9 січ. С. 4.

4. Протокол з річних нарад Головного Уряду Українського Народного Союзу, що відбулися на „Союзівці" в днях від 14-го до 19-го травня 1979 року. Свобода. 1979. Ч. 261. 17 листоп. С. 8.

5. Протокол з річних нарад Головного Уряду Українського Народного Союзу, що відбулися на „Союзівці" в днях від 14-го до 19-го травня 1979 року. Свобода. 1979. Ч. 265. 23 листоп. С. 3.

6. СіБіСі відмовляється передавати українські програми. Свобода. 1973. Ч. 175. 14 верес. С. 1.

7. Струк І. Добра прислуга. Свобода. 1974. Ч. 187. 17 жовт. С. 2.

8. У Совєтському Союзі поширюються підпільні радіовисильні. Свобода. 1975. Ч. 3. 4 січ. С. 1.

УДК 330.4:658:005.8:316.4

Гречаник Богдан Васильович
д. е. н., професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ЕФЕКТ СИНЕРГІЇ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ ЯК ФУНКЦІЯ ВІД СИНАРХІЇ ТА СИНТЕЛЕКТИКИ ВЗАЄМОДІЇ ЇХ СКЛАДОВИХ

Розвиток суспільних систем сучасного світу завжди супроводжується (і, водночас, детермінується) утвердженням принципів демократії у таких спільнотах, розширенням народовладдя та подальшою розбудовою громадянського суспільства. Очевидно, що означені процеси неодмінно пов'язані, також, і з змінами в управлінні такими соціально-економічними системами (СЕС), що проявляється, насамперед, у використанні інноваційних підходів у їхній сфері менеджменту. В результаті, це призводить до підвищення ефективності управління СЕС. При цьому, важливо зауважити: таке зростання відбувається не стільки за рахунок використання сучасних інструментів чи ресурсів (цифрові технології, "хмарні сервіси", "штучний інтелект", соціальні мережі тощо), скільки за рахунок використання суспільними системами новітніх моделей управління, які ґрунтуються на новій конфігурації механізму взаємодії між їх основними складовими, тим самим створюючи умови для виникнення ефекту синергії в означеній сфері.

Проблематику явища "синергії" в управління СЕС досліджували чимало вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Ансофф І., Брінь П. В., Дзвінчук Д. І., Кісь С. Я., Ковач М. Й., Корнінг П., Лютий М. О., Петренко В. П., Хакен Г. Водночас, незважаючи на велику кількість наукових публікацій з цього напряму, питання "фізики процесу" ефекту "синергія", питання його "функціональної" залежності від факторів, які є визначальними для його виникнення, залишаються недостатньо дослідженими.

Відомо, що ефективність сучасного управління соціально-економічними макросистемами зростає (може зростати) за рахунок "зміни взаємовпливів суб'єкта (СУ) і *n* його об'єктів (ОУ), з яких сформована множина *n*-управлінських пар різного роду" [2]. Тож видається доцільним зосередити увагу на дослідженні різних можливих сценаріїв такої зміни.

У загальній теорії управління системами відомі три можливі сценарії взаємодії управлінської пари "СУ – ОУ": 1) "один до множини" (тобто, один суб'єкт управління і *n*-множина об'єктів управління); 2) "множина до одного" (тобто, *m*-множина суб'єктів управління і один об'єкт управління); 3) "множина до множини" (тобто, *m*-множина суб'єктів управління і *n*-множина об'єктів управління).

Практика управління макроСЕС в сучасних умовах доводить, що залежно від "поведінки" її основних складових управлінської пари "СУ – ОУ", кожен з трьох згаданих сценаріїв може мати цілий ряд різновидностей. Водночас, для проведення об'єктивного дослідження особливостей функціонування управлінської пари "СУ – ОУ" видається достатнім розглянути лише "крайні" варіанти різновидностей кожного з трьох сценаріїв.

Сценарій 1: "один до множини". Як уже зазначалося вище, характерною ознакою розвиненого суспільства сучасного світу є високий рівень активності його громад, що, в свою чергу, є прямим результатом наявності у їх структурі великої кількості громадських об'єднань, чисельних соціальних груп, активістів громади і просто "небайдужих" громадян, Це означає, що залежно від рівня "зрілості" СЕС [1] "поведінка" її об'єктів управління у загальному механізмі взаємодії усіх складових цієї системи може бути принципово різною: тобто, "пасивною" або "активною".

Два "крайні" варіанти різновидностей сценарію 1 — з *n*-множиною "пасивних" та, відповідно, "активних" ОУ — схематично представлені на рис. 1.

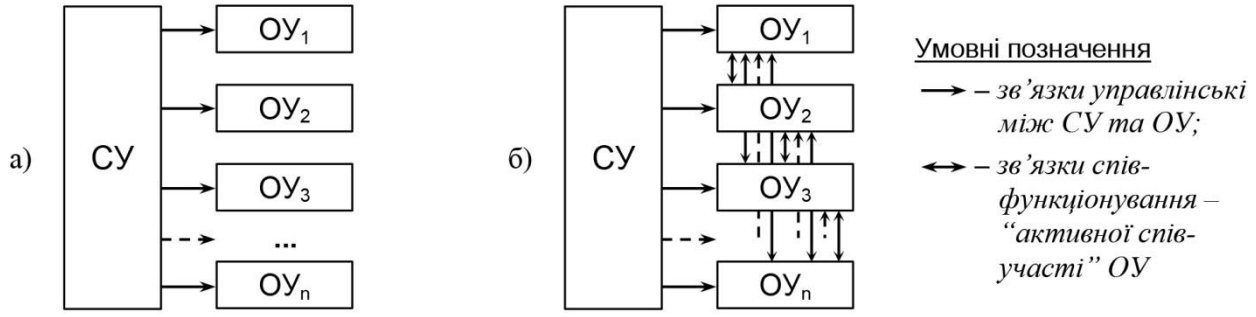


Рис. 1. Модель взаємодії складових СЕС "один до множини": а) один СУ до "пасивної" множини ОУ; б) один СУ до "активної" множини ОУ

Як видно з рис. 1, сценарій а) ілюструє "абсолютно ізольовану" участь кожного об'єкта управління у спільному процесі, який здійснює соціально-економічна система, в той час, як сценарій б) відображає "активну співучасть" — узгоджену і синхронізовану — усіх об'єктів управління у єдиному процесі СЕС.

Подальший аналіз сценарію б) рис. 1, дозволяє зробити два висновки:

1) зміна "поведінки" усіх ОУ суспільної системи неодмінно призведе до відповідних змін у "поведінці" її СУ. Інакше кажучи, "активна співучасть" (яка за своєю суттю є конструктивною) усіх об'єктів управління СЕС "заставить" її суб'єкта управління функціонувати також більш дієво та ефективно;

2) функціонування усіх ОУ у режимі їх "активної співучасті" впродовж значимого періоду часу призведе до виникнення ефекту "синархії" — формування саморегульованого порядку функціонування усіх ОУ соціально-економічної системи без жорсткої ієрархії управління кожним з них "згори".

Сценарій 2: "множина до одного". Застосовуючи — за аналогією проведення дослідження сценарію 1 — схожі підходи і для аналізу сценарію 2 можна констатувати: "поведінка" множини суб'єктів управління суспільної системи у загальному механізмі взаємодії усіх її складових також може бути

“пасивною” або “активною”, залежно від рівня її “зрілості”[1], а два “крайні” варіанти різновидностей сценарію 2 схематично візуалізовані на рис. 2.

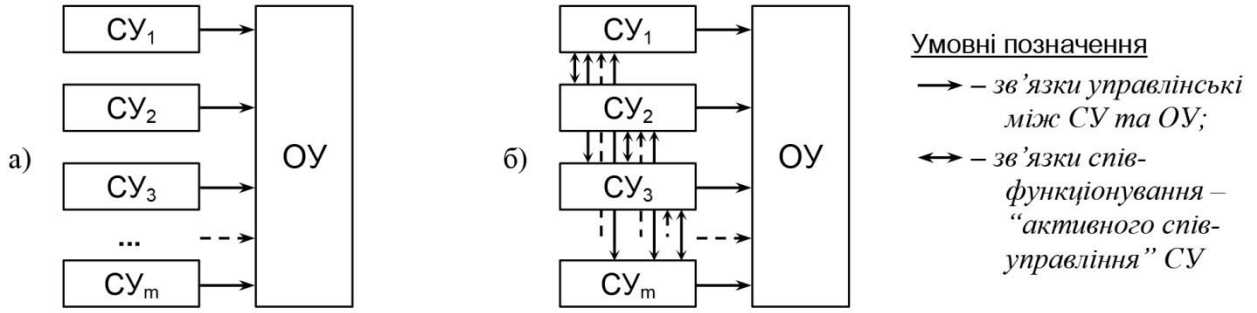


Рис. 2. Модель взаємодії складових СЕС “множина до одного”: а) “пасивна” множина СУ до одного ОУ; б) “активна” множина СУ до одного ОУ

Результати порівняльного аналізу двох сценаріїв, представлених на рис. 2, є доволі схожими до результатів аналізу, проведеного на основі рис. 1, що видається цілком закономірним. Водночас, висновок, який можна сформулювати щодо функціонування суспільної системи на основі сценарію б) рис. 2, є іншим — характерним саме для такої моделі: функціонування усіх СУ у режимі їх “активного співуправління” впродовж значимого періоду часу призводить до виникнення ефекту “синтелектики” — якісних змін у когнітивних і творчих спроможностях усієї системи загалом (формування так званого “наднідивідуального розуму системи”), що забезпечує їй можливість генерувати нове знання та вирішувати задачі такої складності, які неможливо розв’язати окремо будь-якому її суб’єкту управління.

Сценарій 3: “множина до множини”. Застосовуючи аналогічні підходи щодо аналізу цього сценарію можна графічно представити два “крайні” варіанти його різновидностей (рис. 3).\

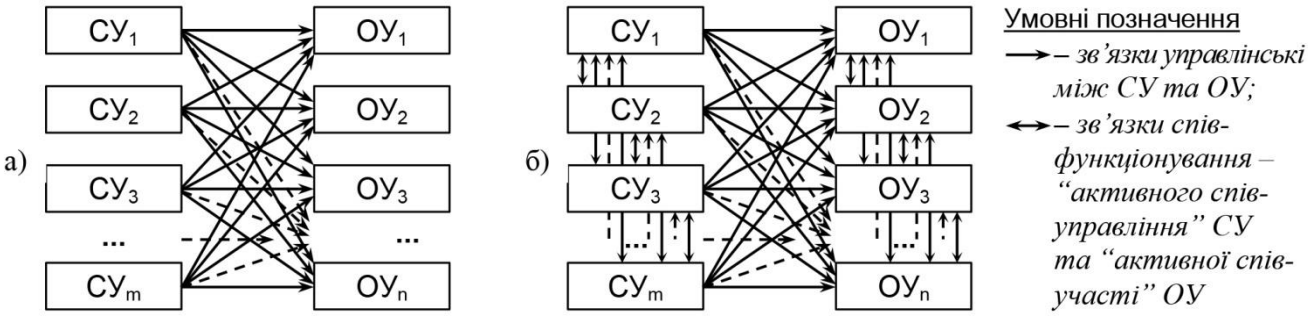


Рис. 3. Модель взаємодії складових СЕС “множина до множини”: а) “пасивна” множина СУ до “пасивної” множини ОУ; б) “активна” множина СУ до “активної” множини ОУ

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити два висновки.

1. Функціонування соціально-економічних систем на основі моделі взаємодії її складових “активна” множина СУ до “активної” множини ОУ призводить до стрімкого та суттєвого зростання її ефективності, що вказує, за інших незмінних умов, на виникнення ефекту синергії в управлінні СЕС.

2. Якщо визначальними факторами, які забезпечують зростання ефективності функціонування СЕС впродовж значимого періоду часу (а отже і забезпечують виникнення ефекту синергії) є ефект синархії та ефект синтелектики, що виникають у випадку "активної співучасті" та "активного співуправління" між відповідними її елементами, то можна припустити, що основними аргументами функції синергії виступають саме синархія та синтелектика взаємодії її складових (ф. 1):

$$E_{synergy} = f\,(E_{synarchy}.\ E_{syntelectics}), \quad (1)$$

де $E_{synergy}$ — ефект (рівень) синергії;
$E_{synarchy}.$ — ефект (рівень) синархії;
$E_{syntelectics}$ — ефект (рівень) синтелектики.

Перелік використаних джерел

1. Гречаник Б. В. Інвестиційно-інноваційні системи національної економіки: теоретико-прикладні засади формування, функціонування та управління : монографія. Івано-Франківськ : Супрун В. П., 2024. 348 с.

2. Лютий М. О. Дослідження механізму і процесів взаємодії складових управлінської пари "суб'єкт-об'єкт" як основи удосконалення професійного лідерства в публічному управлінні : дис. ... д-ра філософії : спец. 281 "Публічне управління та адміністрування". Івано-Франківськ, 2025. 200 с.

3. Petrenko V., Dzvinchuk D., Liutyi M., Ozminska I. 3S-leadership Model as a Tool of Using Design Thinking in the System of Public Governance / V. Petrenko et al. *International Journal of Innovative Technologies in Social Science*. 2022. No. 3(35). URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijitss/30092022/7852

УДК 331.5:330.43

Грицай Анна Василівна,
здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня
Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна)

КЛАСТЕРНИЙ АНАЛІЗ В ДОСЛІДЖЕННІ СТРУКТУРНИХ ДИСПРОПОРЦІЙ РИНКУ ПРАЦІ КРАЇН

Ринок праці є одним із найбільш чутливих індикаторів стану національної економіки, оскільки він одночасно відображає результати виробничих процесів, соціальну стабільність та ефективність державної економічної політики. Період 2021-2024 років став унікальним для країн Європейського Союзу: постпандемічне відновлення, енергетична криза 2022 року, спричинена геополітичними змінами, та подальша боротьба з високою інфляцією створили умови, за яких традиційні лінійні моделі аналізу економічних процесів втрачають пояснювальну силу. Підходи до дослідження особливостей регіонального розвитку, у тому числі, ринків праці, базуються на застосування економіко-математичних методів та моделей, серед яких виділимо такі, як методи багатовимірного статистичного аналізу [1, 2], логістичної регресії [3], статистичного аналізу [4], панельного моделювання [5] тощо.

Актуальність дослідження визначається практичною потребою у формуванні диференційованих (а не уніфікованих) підходів до економічної політики в межах ЄС, адже економічний простір Союзу є неоднорідним і потребує групування країн за спільними структурними ознаками для розробки ефективних управлінських рішень у сфері зайнятості.

Об'єктом дослідження є економічний простір 27 країн Європейського Союзу у період з 2021 по 2024 роки. Предметом дослідження виступають методи кластеризації виявлення структурних закономірностей та класифікації станів ринку праці на основі макроекономічних показників.

Метою дослідження є виявлення прихованих структурних розривів між країнами "старої" та "нової" Європи, встановлення залежності між економічним зростанням і станом ринку праці, а також побудова моделей класифікації рівня ризику безробіття за допомогою методів кластеризації.

Інформаційною базою дослідження слугували офіційні статистичні дані бази Eurostat [6] за 2021–2024 роки. Для аналізу було відібрано п'ять показників: темп приросту реального ВВП (Real GDP growth rate, %), рівень загального безробіття (Unemployment rate, %), рівень молодіжного безробіття (Youth unemployment rate, %), індекс вартості робочої сили (Labour Cost Index) та рівень інфляції за гармонізованим індексом споживчих цін (Inflation rate, HICP, %).

На першому етапі дослідження виконано описовий статистичний аналіз показників за кожен рік досліджуваного періоду (розраховано математичне сподівання, мінімум, максимум, стандартну похибку та коефіцієнт асиметрії розподілу). Встановлено, що 2021 рік характеризувався аномально високим середнім темпом приросту ВВП (6,57 %) внаслідок ефекту низької бази 2020 року,

тоді як у 2022 році відбувся різкий інфляційний стрибок до 10,70 % у середньому по ЄС на тлі уповільнення ВВП до 3,63 % ("ефект ножиць"). У 2023 році показник приросту ВВП набув від'ємної асиметрії (–0,26), що свідчить про появу групи країн у стані рецесії (Ірландія – –3,2 %, Естонія – –2,5 %), а у 2024 році спостерігалась стабілізація: інфляція знизилась до 3,30 %, а приріст ВВП зріс до 1,72 %.

Кореляційний аналіз (рис. 1) виявив екстремально високий позитивний зв'язок між загальним та молодіжним безробіттям (r = 0,91), що свідчить про особливу вразливість молоді до коливань ринку праці, та значущий обернений зв'язок між приростом ВВП і вартістю робочої сили (r = –0,61), який пояснюється "інерцією" ринку праці: витрати на персонал продовжують зростати навіть у періоди уповільнення економічної динаміки [6].

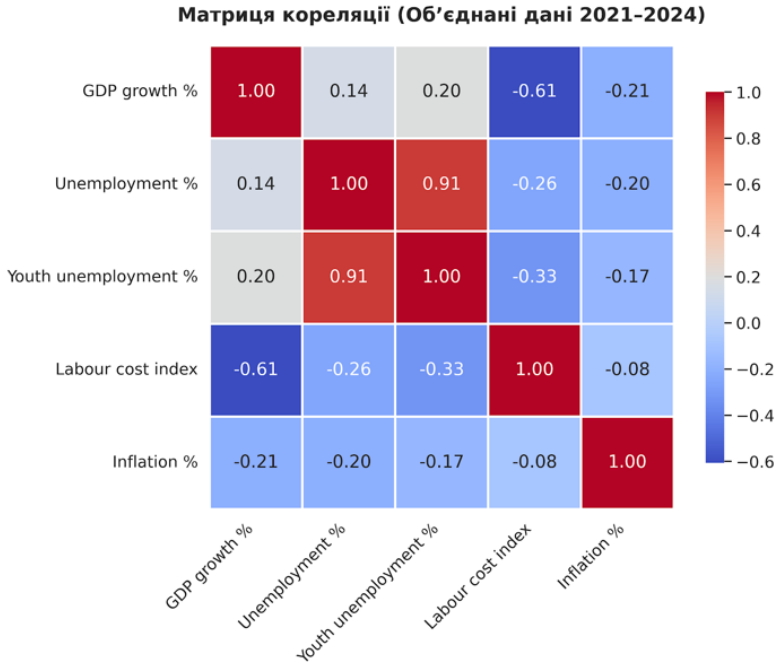


Рис. 1. Матриця кореляції макроекономічних показників країн ЄС
Джерело: побудовано авторкою

На другому етапі дослідження проведено кластеризацію країн ЄС за 2024 рік методом k-середніх. Через високу колінеарність із загальним безробіттям показник молодіжного безробіття було виключено з набору ознак. Використано такі позначення: $X = \{x_1, x_2, \ldots, x_n\}$ – матриця стандартизованих значень показників (GDP growth %, Unemployment %, Labour cost index, Inflation %) для n = 27 країн; k – кількість кластерів; μ_j – центроїд j-го кластера. Оптимальна кількість кластерів визначена методом "ліктя" за мінімізацією внутрішньокластерної суми квадратів відхилень:

$$WCSS = \Sigma_{j=1}^{k} \Sigma_{xi \in C_j} \|x_i - \mu_j\|^2, \; k = 3.$$

де x_i – вектор показників і-ї країни, C_j – множина країн, віднесених до j-го кластера. Отримано три чітко розмежовані групи країн (табл. 1).

Таблиця 1. Середні значення (центроїди) показників за кластерами країн ЄС, 2024 р.

Кластер	GDP growth, %	Unemployment, %	Labour Cost Index
1. Стабільний центр	0,8	4,1	~112
2. Полюси зростання	2,8	4,2	~108
3. Зона структурних ризиків	1,6	8,8	~107

Джерело: Побудовано авторкою

Аналіз отриманих кластерів демонструє виразне розмежування країн ЄС за рівнем макроекономічної динаміки та ринку праці. Перший кластер («Стабільний центр»), що охоплює Німеччину та Австрію, відображає консервативну модель із найнижчим безробіттям (3,2–5,2 %) та стриманим зростанням ВВП (до 0,8 %) на тлі найвищої вартості робочої сили. Основний масив європейських країн увійшов до другого кластера, де спостерігаються помірні темпи зростання ВВП (0,5–2,0 %) та ширший діапазон безробіття — від рекордно низьких 2,7 % у Чехії до 7,9 % у Швеції. Водночас третій кластер виявився найбільш неоднорідним: він об'єднав як східно- та південноєвропейські «полюси зростання» (Мальту, Польщу, Хорватію, Румунію, Болгарію, Угорщину, Словаччину), які демонструють високу економічну динаміку, так і країни зі значними структурними ризиками, а саме Іспанію та Грецію, де безробіття сягає 10,5–11,8 %. Особливе становище останніх підтвердила й ієрархічна кластеризація (дендрограма, метод Уорда), показавши, що Греція та Іспанія приєднуються до загальної структури на найвищому рівні евклідової відстані, що підтверджує їхню максимальну відокремленість від «середньоєвропейського» профілю.

Перелік використаних джерел

1. Zomchak L., Ohorodnyk S. Regional Economic Resilience Amidst Geopolitical Uncertainty: Analysis of the External Economic Activity of Ukrainian Regions. *Central European Economic Journal*. 2026. Vol. 13 (60). P. 263–279.

2. Zomchak L., Bortnyk Y. Shifting Innovation Landscape in Ukraine: A Regional Perspective with Multidimensional Assessment. *International Scientific Congress Society Of Ambient Intelligence*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2024. P. 35–40.

3. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications: Modern Trends in Financial and Innovation Data Processes 2025*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2026. Vol. 1. P. 121–135.

4. Вдовин М. Я., Зомчак Л., Коханевич М. Безробіття в Україні: економіко-статистичний огляд. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2022. № 1–2 (95–96). С. 60–66.

5. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 107–111. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-17.

6. Database – Labour market and macroeconomic indicators. *Eurostat*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/data/database (дата звернення: 10.09.2026).

УДК 352.08

Івасів Андрій Романович,
аспірант
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ОРГАНІЗАЦІЯ НАЛЕЖНОГО ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ ЗА МОДЕЛЛЮ І. АДІЗЕСА ЯК УМОВА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ОРГАНАМИ ЇХ УПРАВЛІННЯ

Головна проблема оптимізації використання наявного генерального потенціалу підприємства, під яким у [1] запропоновано розуміти «… інтегральну сукупність всіх можливих і важливих для його формування характеристик < … >, в якій поєднуються і ресурси, і компетенції та знання, і організаційні можливості та механізми управління їх належним використанням», полягає в належному формуванні персоналу необхідних у структурі підприємства груп і підрозділів з інтелектуальними характеристиками, необхідними для виконання поставлених керівництвом завдань і досягнення визначених цілей.

Використання з цією метою такого інструмента, як Adizes Leadership Indicators Suite (ALIS) [2], може, на нашу думку, забезпечити наявність у таких групах, підрозділах і, як наслідок, у всій організаційній структурі підприємства фахівців саме з такими характеристиками, які за освітою, знаннями, досвідом і компетентностями відповідатимуть їхнім функціональним обов'язкам.

Для цього в організаційній структурі підприємства кожного окремого працівника слід розглядати як елементарного носія інтелекту з певним інтелектуальним потенціалом, а сукупність потенціалів усіх N працівників — як інтелектуальний потенціал людських ресурсів підприємства.

Якщо ж знайти для кожного робочого місця в структурі підприємства працівників, інтелект, знання, досвід і компетентності яких найбільше відповідатимуть передбаченим для цього місця функціям та завданням, це забезпечить оптимальне використання кожною особою тієї частки генерального потенціалу підприємства, яка може бути створена нею на відповідному робочому місці.

Незважаючи на те, що ідеологія та інструментарій ALIS призначені для оцінювання характеристик керівників, лідерів і менеджерів, а не виконавців їхніх управлінських вказівок, можна припустити, що з позицій оцінювання потенціалу поведінки будь-якої особи в робочому середовищі та в оточенні колег цей інструмент характеризуватиме її поведінку і здатність адаптуватися до потреб, які можуть виникати в процесі діяльності. Виконання особою ролей коду PAEI часто зумовлюється ситуацією та потребами, що диктують необхідність їх виконання. Адже «… ефективна командна робота залежить не від наявності взаємодоповнюючих особистостей, що її складають. Вона залежить від того, як система дозволяє їм поводитися» [3]. Тобто, коли це необхідно, працівник може і

повинен брати на себе відповідальність за належне виконання тих функцій, які дадуть змогу повною мірою використати потенціал його робочого місця та забезпечити належний внесок у загальний результат підприємства.

Головною умовою створення такого середовища в організації можна вважати належне використання керівниками всіх рівнів інтелектуального потенціалу людських ресурсів для формування внутрішнього середовища «…, де розбіжності безпечні, а навчання безперервне, стилі адаптуються, щоб природним чином сформувати взаємодоповнюючу команду» [3].

Для цього тестовий інструментарій визначення коду PAEI слід використовувати не тільки з метою визначення слабких чи сильних сторін кожного носія інтелектуального потенціалу, а й для виявлення його здатності залежно від поточних потреб виконувати всі функції цього коду та відповідну роботу на необхідному рівні продуктивності. За таких умов інтелектуальний потенціал кожного працівника підприємства, сформований освітою, знаннями, досвідом і компетентностями, забезпечуватиме належне використання всіх інших можливих складових генерального потенціалу підприємства (управлінського, ресурсного, кадрового, трудового, ринкового, інноваційного, фізичного, економічного, фінансового, інвестиційного, інформаційного, технологічного, виробничого тощо) для генерування результатів, необхідних його власникам, керівництву, персоналу та ринковому оточенню.

Досвід використання в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу тестового інструментарію Інституту І. Адізеса для визначення кодів PAEI здобувачів ступенів бакалавра і магістра за спеціальностями «Публічне управління та адміністрування» і «Менеджмент та адміністрування» [4, 5, 6] було запропоновано застосовувати для коригування складових PAEI-кодів, їх нарощування та вирівнювання в процесі навчання, що дало позитивні результати трансформації характеристик майбутніх керівників [7].

Отже, у процесі неперервного навчання й адаптації інтелектуальний потенціал підприємства під впливом відповідним чином підготовленого управлінського складу може бути трансформований так, щоб усі інші складові генерального потенціалу забезпечували підприємству результати з необхідною ринковою цінністю.

Перелік використаних джерел

1. Кісь Г. Р., Івасів А. Р., Петренко В. П. Концептуальний підхід до ієрархізації складових потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство.* 2026. Вип. №87. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-14 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/8324/8328

2. Adizes Institute Worldwide. URL: https://www.adizes.com/

3. Адізес І. Динаміка PAEI. *Управлінська аналітика.* 31 липня 2026 року. URL: https://www.ichakadizes.com/post/the-dynamics-of-paei

4. Марич В., Петренко В. Про модифікацію моделі керівника І. Адізеса для обґрунтування переходу у публічному управлінні та адмініструванні до моделі 3S-лідерства. *Публічне управління та адміністрування в Україні:*

євроінтеграційний поступ : матеріали ІІ-ї Всеукраїнської науковопрактичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 1. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. С. 125-128.

5. Ковалів Я. Б., Колісник М. О., Куліковський Р. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Про інтелектуалізацію і технологізацію як інструменти професіоналізації сучасного публічного службовця. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2025. №4, С. 50-60. URL: http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/1001

6. Марич В., Куліковський Р., Петренко В. Модифікація моделі керівника-лідера І. Адізеса в контексті адаптації до специфіки функцій управління розвитком територіальних громад України. *Координати публічного управління*. 2026, № 1(6). С.423-447. URL: https://kpu-journal.com.ua/index.php/journal/article/view/160

7. Куліковський Р. І. Інтелектуалізація публічного управління: зміна ментальності та технологій мислення посадових осіб органів місцевого самоврядування : дис. на здоб. ступ. д-ра філософії за спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, 2026. 200 с. URL: дисертація Куліковського.pdf - Google Диск

УДК 001.89:005.94

Кісь Святослав Ярославович
д.е.н., професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)
Кісь Галина Романівна
к.е.н., доцент
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

НАУКОВА ШКОЛА ПРОФЕСОРА В. П. ПЕТРЕНКА: ЕВОЛЮЦІЯ ПАРАДИГМИ ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

Наукові школи є особливою формою організації дослідницької діяльності, що забезпечує не лише продукування нового знання, а й його методологічну наступність, підготовку наукових кадрів та розвиток нових напрямів досліджень. Автори публікацій [1, с. 130; 2, с. 583] до ключових ознак наукової школи відносять наявність визнаного лідера, спільність теоретико-методологічних принципів, інноваційність і системність досліджень, кооперацію учасників та суспільне визнання отриманих результатів. Важливою характеристикою є також наступність тем і методів дослідження, що формує цілісну траєкторію наукового пошуку.

Виразною відповідністю зазначеним вище ознакам характеризується наукова школа «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах», науковим «батьком» та лідером якої є доктор економічних наук, професор, заслужений діяча науки і техніки України В. П. Петренко. Початок формування наукової спільноти, яку очолює проф. Петренко В.П. припадає на 2005 рік, коли відбувся захист першої дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. У 2016 році офіційно створено наукову школу, представниками якої на той час стали 17 науковців, з яких 3 – доктори економічних наук, 14 – кандидати наук, в тому числі 2 – кандидати наук з державного управління. Сьогодні наукова школа професора В. П. Петренка – це 25 захищених докторських, кандидатських та дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Найбільш вираженим ядром наукової школи є спеціальність 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» – 13 із 24 захистів, або 54,2%. Саме до неї належить значна частина робіт, пов'язаних з управлінням підприємствами, людськими ресурсами, інтелектуалізацією, економічною безпекою та нафтогазовою галуззю. 18 із 24 захистів (75%) відбулися в ІФНТУНГ. Ще 6 захистів відбулися в інших наукових та освітніх установах: Інституті регіональних досліджень НАН України, НУ «Львівська політехніка», Полтавському національному технічному університеті, Європейському університеті та Тернопільському національному технічному університеті. Наступність наукової школи демонструє те, що двоє її представників (Кісь С.Я. та

Ревтюк Є. А.), під керівництвом проф. Петренка В. П. підготували та захистили кандидатську та докторську дисертації. У переліку представників наукової школи є два іноземні здобувачі: Йоанна Ясіньска (Польща), яка захистила докторську дисертацію у 2016 р., та Хатем Ггандір (Алжир), який у 2021 р. захистив PhD з менеджменту.

Змістовим ядром школи стала проблема результативного використання інтелектуального потенціалу людини та організованих людських спільнот у процесах управління. Її теоретичною основою є парадигма «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління». У межах цього напряму розвивалися поняття інтелектокористування, управління процесами інтелектокористування, інтелектуальної стратифікації, інтелектуальної мобільності, а також підходи до лідерства, взаємодії та розвитку соціально-економічних систем [3].

Наукова школа В. П. Петренка сформувалася навколо проблем управління розвитком підприємств і соціально-економічних систем на засадах інтелектуалізації, ефективного використання людського та інтелектуального потенціалу, адаптації до змін і гармонізації інтересів. Упродовж 2005-2025 рр. тематика школи еволюціонувала від управління персоналом і підприємствами до дослідження людського капіталу, організаційних змін, галузевих та регіональних систем, публічного управління, енергетичного переходу та інвестиційно-інноваційного розвитку, зберігаючи людські й інтелектуальні ресурси як одну з ключових наскрізних категорій.

Сьогодні, в рамках наукової школи «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах» з'являються нові тематики досліджень, які враховують сучасні тенденції розвитку соціально-економічних систем. З 2023 року формується третє покоління представників школи, які, продовжуючи розширювати горизонти наукових досліджень, обґрунтовано доводять необхідність використання інтелекту, реалізації процесів, процедур та інструментів інтелектокористування у діяльності соціально-економічних систем.

Перелік використаних джерел

1. Наконечна Т. Ю. Наукова школа як фактор розвитку економічної науки. Економіка. 2010. № 2. Т. 33. С. 123-132.
2. Рижиков В. С., Бурдюг О. В., Тітомир Ю. К. Наукова школа: історія розвитку і становлення, як форми організації колективної наукової праці наукових працівників наукових установ та підрозділів Міністерства оборони України. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 4(4). С. 575-585. DOI: 10.52058/3041-1254-2024-4(4)-575-585.
3. Наукова школа «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах». Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. URL: https://nung.edu.ua/department/kafedra-publichnogo-upravlinnya-ta-administruvannya/naukova-shkola.

Козакова Лідія Олександрівна
к. філ. н., доцент
Херсонський національний технічний університет
(Україна)

МОВНОКОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК РЕСУРС ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

Сучасний розвиток соціально-економічних систем дедалі більше залежить не лише від матеріальних, фінансових чи технологічних ресурсів, а й від здатності використовувати знання, професійний досвід та інтелектуальний потенціал людей. Саме тому актуальності набувають підходи, пов'язані з інтелектуалізацією управління та ефективним використанням інтелектуальних ресурсів. У межах наукової школи професора В. П. Петренка інтелектокористування розглядається як важлива передумова функціонування й розвитку соціально-економічних систем, а результатом використання інтелектуальних ресурсів визначаються, зокрема, результативні та ефективні управлінські рішення.

Отже, у цій проблематиці потребує окремого осмислення мовнокомунікативний аспект. Інтелектуальний потенціал людини може бути реалізований у професійній діяльності лише тоді, коли знання, досвід, оцінки та ідеї можуть бути належно сформульовані, передані іншим учасникам взаємодії, обговорені й використані для спільного розв'язання проблем. Отже, мова є не тільки засобом спілкування, а й одним із основних інструментів актуалізації та передачі інтелектуального ресурсу.

У цьому контексті поняття інтелектокористування доцільно розглядати не лише як використання інтелектуальних можливостей окремої особи чи групи людей. Важливим є також забезпечення умов, за яких інтелектуальний потенціал одного учасника соціально-економічної системи може бути доступним для інших і включатися в процес колективної діяльності. Однією з таких умов є якісна професійна комунікація.

Мова забезпечує практично всі основні етапи використання знань у професійному середовищі. Передусім вона є засобом формулювання та структурування думки. Фахівець може володіти значним обсягом знань, однак їх практична цінність для організації знижується, якщо він не здатний чітко й послідовно сформулювати проблему, пояснити причини її виникнення, запропонувати можливі способи її розв'язання або обґрунтувати власну позицію.

Не менш важливою є передача знань. У соціально-економічних системах професійна діяльність передбачає постійний обмін інформацією між працівниками, керівниками, представниками різних структур і соціальних груп. Від точності мовного оформлення інформації залежить те, наскільки правильно буде зрозумілий її зміст. Неточність формулювання, двозначність, надмірна складність або невмотивоване використання спеціальної термінології можуть

створювати комунікативні бар'єри й, відповідно, перешкоджати використанню інтелектуального ресурсу.

Важливою складовою цього процесу є мовнокомунікативна компетентність. Її доцільно розуміти як здатність фахівця ефективно використовувати мовні засоби відповідно до мети, ситуації та учасників професійної взаємодії. Для управлінської діяльності особливого значення набувають уміння чітко формулювати думки, логічно будувати висловлювання, аргументувати пропозиції, слухати співрозмовника, ставити точні запитання, коректно реагувати на іншу позицію та адаптувати спосіб викладу до конкретної комунікативної ситуації.

Таким чином, мовнокомунікативну компетентність можна розглядати як один із механізмів перетворення індивідуального інтелектуального потенціалу на спільний інтелектуальний ресурс соціально-економічної системи. Цей процес відбувається через комунікативну взаємодію, у ході якої окремі знання та ідеї стають предметом обговорення, уточнення, критичного осмислення й спільного використання.

Особливо виразно зазначений взаємозв'язок простежується під час підготовки та прийняття управлінських рішень. Управлінське рішення є результатом не лише аналізу інформації, а й комунікації між людьми. Для його вироблення необхідно правильно поставити проблему, зібрати й узгодити інформацію, вислухати різні позиції, аргументувати запропоновані варіанти та сформулювати кінцеве рішення у формі, зрозумілій тим, хто має його реалізувати. Отже, мовна компетентність бере участь практично на кожному етапі руху інтелектуального ресурсу – від виникнення ідеї до її організаційного втілення.

На цьому рівні особливого значення набуває точність професійного мовлення. Для ефективного управління важливо не просто передати інформацію, а зробити її однозначно зрозумілою для адресата. Саме тому культура професійного мовлення, володіння термінологією, логічність викладу та дотримання норм сучасної української літературної мови можуть розглядатися як практичні інструменти підвищення якості інтелектокористування.

Ще одним важливим аспектом є комунікативна взаємодія різних професійних середовищ. Соціально-економічна система об'єднує людей із різною освітою, професійним досвідом і спеціальною лексикою. Економіст, юрист, фахівець із публічного управління, педагог, програміст чи представник громадської організації можуть по-різному описувати одну й ту саму проблему. У такій ситуації здатність перекладати спеціалізовану інформацію мовою, зрозумілою для інших учасників взаємодії, стає важливою умовою ефективного використання спільного інтелектуального ресурсу.

Особливого значення це набуває для розвитку територіальних громад. У дослідженнях наукової школи В. П. Петренка наголошується на необхідності залучення інтелектуальних ресурсів населення до процесів і процедур управління життєдіяльністю територіальних громад. У монографії «Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України» обґрунтовано моделі й технології такого залучення та підкреслено значення інтелектуальних ресурсів населення для вироблення, прийняття та реалізації важливих рішень.

У цьому процесі комунікація виконує посередницьку функцію. Мешканці громади, представники влади, експертного середовища, освіти, науки та бізнесу можуть мати значний інтелектуальний потенціал, проте його суспільна цінність залежить від можливості цей потенціал висловити й донести до інших. Тому ефективне залучення інтелектуальних ресурсів потребує не лише організаційних механізмів участі, а й належного комунікативного середовища.

До основних практичних напрямів використання мовнокомунікативного ресурсу в управлінні можна віднести: підвищення якості професійного усного та писемного спілкування; удосконалення підготовки управлінських документів; розвиток навичок аргументації та професійної дискусії; формування культури конструктивного діалогу; забезпечення доступного й зрозумілого представлення професійної інформації для різних груп адресатів.

Важливо при цьому не ототожнювати мовну грамотність і мовнокомунікативну компетентність. Дотримання мовних норм є необхідною, але не достатньою умовою ефективного професійного спілкування. Для реалізації інтелектуального потенціалу важливі також доречність мовних засобів, логічність викладу, уміння враховувати комунікативну ситуацію, здатність вести діалог і забезпечувати взаєморозуміння. Тому культура професійного мовлення повинна розглядатися в ширшому контексті – як складова загальної культури інтелектуальної взаємодії.

Інтелектуальний ресурс не лише генерується окремими учасниками соціально-економічної системи, а й проходить через комунікативний простір, де відбуваються його передача, осмислення, коригування, узгодження та практична реалізація. Отже, якість комунікації безпосередньо впливає на можливість перетворення індивідуального знання на колективний ресурс.

Перелік використаних джерел

1. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління : монографія. Івано-Франківськ : ПП Курилюк В. Д., 2009. 196 с.

2. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Панасюк Р. В., Петренко В. П. Інтелект у публічному управлінні ресурсами територіальних громад України : монографія / за заг. ред. Д. І. Дзвінчука, В. П. Петренка. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2023. 368 с.

3. Дзвінчук Д. І., Лопушинський І. П., Петренко В. П. Інтелект і модернізація публічного управління сталим розвитком територіальних громад в умовах війни та повоєнного відновлення України // Post-War Reconstruction of Ukraine: Legal, Political and Economic Challenges in Historical Perspective : scientific monograph. Riga : Baltija Publishing, 2025. С. 112–135. DOI: 10.30525/978-99-34-26-559-4-7.

4. Петренко В. П., Кісь С. Я., Швидкий Е. А. Управління діяльністю підприємств нафтогазового комплексу на засадах інтелектуалізації та інтелектокористування : монографія / за заг. ред. В. П. Петренка. Львів : Піраміда, 2013. 276 с.

УДК 352.08

Колісник Микола Олександрович,
керівник з розвитку проєктів генерації теплової та відновлюваної енергетики НАК «Нафтогаз України»

ВРАХУВАННЯ ДОСВІДУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА РОЗВИТКУ (OECD) ПРИ СТВОРЕННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ПРАЦІВНИКА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ, МОДЕРНІЗАЦІЄЮ І РОЗВИТКОМ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Аналіз та узагальнення існуючих у Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) практик використання критеріїв професіоналізму, дозволяє сформулювати наступний перелік рекомендованих для виконання керівництвом і функціонерами вітчизняної підсистеми публічного управління та адміністрування в енергетичному секторі наступного переліку дій з формування запропонованої в [1] інтелектуальної моделі професійного працівника:

1) Компетентнісна архітектура посади. Оскільки сучасні системи публічної служби поєднують не один «інтелектуальний» показник, а взаємопов'язані блоки: цінності й доброчесність, поведінкові компетентності, здібності, досвід, технічні/галузеві знання, мотивацію, то для кожної посади доцільно сформувати профіль із 6–10 ключових компетентностей, описаних поведінковими індикаторами, а також рівнів володіння ними, які будуть використовуватись як для добору, так і для оцінювання показників результативності, навчання і розвитку, планування наступництва тощо [2, 3].

2) Система доброчесності. Доброчесність працівника має оцінюватися не тільки як його/її особиста чеснота, а й підтримуватися такими інституціоналізованими в системі механізмами, як вміння: управляти конфліктами інтересів, декларувати, захищати викривачів, оцінювати корупційні ризики, забезпечувати прозорість закупівель і рішень, консультації з етики, персональну відповідальність, що трансформуватиме запропоновану модель з моральної декларації у систему запобігання, виявлення і реагування [4].

3) Цифрова та ШІ-компетентність. До складової використання ШІ доцільно включити не лише навички користування інструментами, а й управління даними, кібергігієну, перевірку результатів, розуміння упереджень, захист персональних даних, документування рішень, людський нагляд, а також використання ШІ для добору, оцінювання і профілювання персоналу з передбаченням оцінки ризиків, якості даних, прозорості, можливості оскарження та остаточного рішення уповноваженої людини. При цьому, ШІ-грамотність персоналу стає окремою передумовою відповідального застосування таких систем [5, 6].

4) Галузева специфіка енергетичного сектору. В моделі необхідно деталізувати блок професійних галузевих компетентностей, а саме: знань енергетичної політики та acquis ЄС, регулювань ринків електроенергії, газу і

енергетичної безпеки; управління кризами та безперервністю діяльності; фізичної і кібернетичної стійкості критичної інфраструктури, декарбонізації та справедливого переходу, стратегічного прогнозування, сценарного аналізу, міжвідомчою/транскордонною координацією. При цьому, практиками формування і розвитку професійних галузевих компетенцій повинні стати регулярні навчання, кризові симуляції, аналіз міжсекторних залежностей і післядійовий аналіз рішень [7].

5) Оцінювання і валідація. Всебічне обґрунтування кадрових рішень вимагає застосування не одного тесту, а комбінації дій із структурованої поведінкової співбесіди, рішень ситуаційних завдань, аналізу кейсів, робочих проб, перевірки технічних знань і валідованих психометричних методик. Тому, перед масштабним використанням комбінованої моделі її слід апробувати, перевірити надійність, конструктивну й критеріальну валідність, недискримінаційність, захист даних і зв'язок оцінок із фактичними результатами роботи. При цьому, метод оцінювання 360° доцільніше використовувати для планування навчання і розвитку, а не тільки як підставу для відбору або причини можливого звільнення працівника[2, 3, 4].

Узагальнений нами досвід дозволив обґрунтувати доцільність створення, апробації і рекомендації, які слід поширити в середовищі персоналу підсистеми публічного управління та адміністрування в енергетичному секторі України.

Перелік використаних джерел

1. Ковалів Я. Б., Колісник М. О., Куліковський Р. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Про інтелектуалізацію і технологізацію як інструменти професіоналізації сучасного публічного службовця. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2025. №4, С. 50-60. URL: http://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/1001

2. OECD. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. OECD/LEGAL/0443. 17 January 2019. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0443

3. UK Government. Success Profiles. Civil Service. 18 June 2018, updated 29 January 2025. URL: https://www.gov.uk/government/publications/success-profiles

4. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity. OECD/LEGAL/0435. 26 January 2017. URL: https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0435

5. OECD. The OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector. OECD Working Papers on Public Governance, No. 45. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI:

6. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). OJ L, 2024/1689, 12.07.2024. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj

7. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS 2 Directive). OJ L 333, 27.12.2022. P. 80–152. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj

УДК 330.34:005.94

Малашенко Вікторія Юріївна
курсант факультету забезпечення оперативно-службової діяльності
Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

науковий керівник: ***Міщинська Ірина Володимирівна***
к. пед. н., доцент
Національна академія Державної прикордонної служби України Імені Богдана Хмельницького

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ В СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМАХ У КОНТЕКСТІ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗДОБУТКІВ НАУКОВОЇ ШКОЛИ ПРОФЕСОРА ВІКТОРА ПЕТРЕНКА

Сучасна парадигма глобального економічного розвитку характеризується фундаментальним переходом від класичної економіки ресурсного типу до економіки знань, де інтелектуальний капітал стає провідним фактором підвищення конкурентоспроможності територій і систем будь-якого рівня. Концептуальні засади наукової школи професора Віктора Петренка, в основі яких лежить фундаментальна формула «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління», є надзвичайно актуальними в умовах сучасних кризових трансформацій та екстремальних викликів воєнного й повоєнного часу [2, с. 50].

Аналізуючи методологічний базис концепції інтелектокористування, зазначимо, що інтелектуальний потенціал соціально-економічних систем розглядається не просто як пасивна сукупність знань чи кваліфікацій людських ресурсів, а як активний управлінський ресурс [2, с. 51]. Як убачається, саме процес інтелектокористування як цілеспрямованої трансформації інтелектуальних ресурсів у реальні управлінські рішення, інноваційні продукти та соціальні технології виступає джерелом системної стійкості (резилієнтності) громад та регіонів [1, с. 126].

Ключовими здобутками наукової школи проф. В. Петренка, які потребують подальшої адаптації до сучасних умов, є:

1. Метод методологічної орієнтації публічного управління на засадах інтелектокористування. В умовах воєнного стану та цифрової трансформації традиційне адміністрування й бюрократичні процедури втрачають ефективність. Натомість інтелектуалізоване управління передбачає запровадження гнучких (Agile) моделей прийняття рішень, заснованих на аналізі великих даних (Big Data) та експертній оцінці [2, с. 56].

2. Концептуалізація розвитку людського капіталу в публічному секторі. Безперечно, ключовим носієм інтелекту є людина. Наукова школа професора В. Петренка обґрунтувала критичну необхідність постійного розвитку публічних

службовців через механізми безперервної освіти (lifelong learning), що є особливо актуальним під час відновлення кадрового потенціалу деокупованих та тилових громад [2, с. 57].

3. Оцінка та моніторинг інституційного інтелектуального капіталу. Як показує аналіз, спроможність соціально-економічної системи капіталізувати власні знання безпосередньо впливає на її фінансову та інвестиційну привабливість [1, с. 127; 1, с. 129].

Аналізуючи сучасні перспективи розвитку методології інтелектокористування в умовах повоєнного відновлення України, слід підкреслити зміщення акцентів у бік залучення смарт-технологій і моделей штучного інтелекту в муніципальний менеджмент [2, с. 56]. Слід констатувати, що втрата матеріальних активів через військові дії змушує громади спиратися на нематеріальні активи – інноваційні ідеї, проєктний менеджмент, креативність і цифрову грамотність [1, с. 128].

Тому практичне впровадження процесів інтелектокористування в соціально-економічних системах сьогодні має здійснюватися за такими пріоритетними векторами:

- формування інтелектуальних кластерів та інноваційних екосистем: синергія між закладами вищої освіти, науковими установами, місцевою владою та бізнесом (модель Triple/Quadruple Helix) дозволяє ефективно продукувати й впроваджувати рішення для розв'язання нагальних проблем територіальних громад;

- розвиток штучного інтелекту та аналітичних систем підтримки прийняття рішень (DSS): інтеграція інтелекту людини та цифрових аналітичних систем дозволяє забезпечити високу точність прогнозування соціально-економічних наслідків прийнятих рішень;

- активізація потенціалу релокованого інтелектуального капіталу: переміщення науковців, висококваліфікованих фахівців та релокація високотехнологічних підприємств створили нові точки зростання для приймаючих громад, що вимагає розробки спеціальних муніципальних програм інтелектуальної адаптації [2, с. 55].

Висвітлюючи проблеми кадрового забезпечення інтелектокористування, зазначимо, що наразі спостерігається гострий дефіцит фахівців, здатних генерувати складні аналітичні продукти та працювати з грантовими інструментами міжнародних фондів. Отже, розвиток наукової школи проф. В. Петренка у цьому напрямі має забезпечити підготовку публічних управлінців нового покоління – аналітиків, сіті-менеджерів, фахівців з реінжинірингу та смарт-розвитку територій [2, с. 57].

Таким чином, можна стверджувати, що методологія управління процесами інтелектокористування є фундаментальною основою для розбудови сучасного публічного управління в Україні. Здобутки наукової школи професора Віктора Петренка надають дієвий інструментарій для трансформації традиційних соціально-економічних систем у високоадаптивні, інноваційні та стійкі екосистеми, здатні ефективно вирішувати завдання повоєнної відбудови та гарантувати довгострокову конкурентоспроможність нашої держави.

З огляду на зазначене, необхідно реалізувати такі практичні кроки:

- розробити типові методики оцінки рівня інтелектуалізації управлінських процесів в органах місцевого самоврядування;
- створити регіональні центри трансферу технологій та інтелектуальних послуг для підтримки малого й середнього бізнесу в громадах;
- активізувати міжнародний обмін науковим досвідом для імплементації кращих європейських практик інтелектокористування у вітчизняну систему публічного врядування.

Перелік використаних джерел:

1. Овчаренко І.І., Биковська А.М. Особливості кредитування малого бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 6. С. 125–130.

2. Ткачук А.Ф. Розвиток місцевого самоврядування в умовах воєнного стану: виклики та рішення. *Публічне урядування*. 2024. № 2 (38). С. 50–58.

УДК 681.3

Петренко Віктор Павлович
д. е. н., професор
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (Україна)

ПРО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ІНТЕЛЕКТОКОРИСТУВАННЯ В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сьогодні активне використання штучного інтелекту (ШІ) у процесах управління життєдіяльністю людства та всіх його можливих складових, починаючи від найменших організаційних утворень (сім'я, домогосподарство) і продовжуючи складнішими спільнотами людей у вигляді підприємств, громад, регіонів, держав і міждержавних утворень, стало важливим напрямом досліджень усіх, без виключення, природничих, соціальних і гуманітарних наук. Адже з багатьох причин ми свідомо звертаємось до ШІ, починаючи з того, що ми можемо приймати рішення про використання пропонованих ним послуг, або ігнорувати цю можливість, включити і виключити (Ще!), навчатись і навчати, розвивати і розвиватись, запитувати, ставити завдання, отримувати результати у вигляді порад, рекомендацій, аналізів, оцінок, планів і стратегій тощо.

При цьому, для використання нам пропонуються різні варіанти відомих моделей генеративного, аналітичного чи діалогового ШІ, а процес їх використання людьми поступово і неухильно обростає методичними рекомендаціями і порадами, застереженнями і обмеженнями, заборонами і нормативно-правовими документами та законами.

Слід, однак, звернути увагу на той факт, що, використовуючи ШІ з метою отримання потрібних і корисних для людей та їх спільнот результатів, ми з необхідністю включаємо його як у процеси використання особистого інтелекту керівника, очільника, начальника, лідера, босса, менеджера, управлінця тощо, так і інших людей з оточення цих функціонерів, що у публікації 2000 року було детерміновано як належне використання інтелектуальних ресурсів або «інтелектокористування» [1]. Під цим терміном пізніше було запропоновано розуміти «… - доцільні та оптимальні управлінські рішення і дії з формування, збереження, нарощування та ефективного використання інтелектуально-ресурсного потенціалу особи чи групи осіб шляхом застосування відповідних стилів управління та управлінських технологій» [2, с. 77].

Зауважимо, що звернення науки і практики управління до удосконалення використання інтелектуального потенціалу всіх учасників взаємодії людських ресурсів типової управлінської пари «суб'єкт – об'єкт» привело до появи в практичному управлінні соціально-економічними системами інноваційних методів партисипативного, інклюзивного, синархічного та ін. управління, в контексті яких присутнє обов'язкове залучення до вироблення, прийняття і

реалізації важливих рішень інтелектуального потенціалу і капіталу людських ресурсів цих систем.

Однак, поява ШІ ставить на порядок денний необхідність усвідомленого і цілеорієнтованого включення в процеси інтелектокористування не тільки носіїв природного інтелекту (ПІ) – людських ресурсів, а й носіїв потенціалу ШІ – апаратно-технологічних інтелектуальних систем у вигляді запропонованих в [3] формул (ПІ+ШІ) і (ПІ×ШІ).

Для прикладу, у вітчизняній публікації ще 2000-го року [4] процес взаємодії носіїв природного і штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні було інтерпретовано як доповнення інтелектуальних здібностей людини (ПІ) інтелектуальними можливостями ШІ, що в аналітичному огляді перспектив технологічних тенденцій експертами McKinsey &n Company від 2025 року було представлено як така «нова модель співпраці людини та машини», яка «… забезпечує більш природну, продуктивну співпрацю між людьми та інтелектуальними системами» [5].

При цьому, на запитання автора цього повідомлення 30.08.2026 р. про доцільність включення ШІ як елемента процесу інтелектокористування ChatGPT відповів, що «.. використання штучного інтелекту (ШІ) можна вважати формою «інтелектокористування», але з важливими застереженнями: ШІ — це засіб інтелектокористування, а не повноцінний замінник людського інтелекту й відповідальності». Тому, на думку ChatGPT, «… коли організація або особа використовує ШІ для аналізу, синтезу або підтримки рішень — це застосування інтелектуальних ресурсів через технологічний інструмент, тобто інтелектокористування» [6].

Тоді, стає цілком очевидним факт того, що кваліфікованому використанню інтелекту інших носіїв у різноманітних комбінаціях ПІ+ШІ і ПІ×ШІ необхідно навчати як керівників, так і персонал організованих людських спільнот, а сучасні процеси комбінованого інтелектокористування слід активно досліджувати, удосконалювати і поширювати.

Адже, для прикладу, результати недавніх досліджень (2026 р.) продемонстрували, що «… 50% HR-директорів, які взяли участь у опитуванні Gallup, не впевнені у здатності менеджерів (підкреслено мною – В. П.) керувати використанням штучного інтелекту співробітниками», а також, що «…вони не дуже впевнені або взагалі не впевнені у здатності своїх менеджерів спрямовувати співробітників на використання штучного інтелекту на роботі» [7].

Тобто, попри існування ще й сьогодні розриву між вміннями керівників всіх рангів і сфер життєдіяльності людських спільнот кваліфіковано, ефективно і, головне, результативно використовувати природній інтелект людських ресурсів доручених їм для належного управління соціально-економічних систем, сьогодні як суб’єктів, так і об’єктів процесів управління інтелектокористуванням слід навчати ще й належному використанню ШІ для поширення його використання персоналом керованих ними колективів.

Адже, саме факт того, що «Організації, які поєднують інтеграцію штучного інтелекту з ефективними управлінськими практиками, мають кращі можливості для створення більшої ясності, сильнішої залученості та кращих результатів

діяльності» [8], підтверджує доцільність і необхідність подальшого розвитку науково-теоретичних і прикладних досліджень з проблем управління процесами комбінованого інтелектокористування з урахуванням специфіки і потенціалу різних моделей ШІ для створення, теоретичного аналізу та обґрунтування, практичної апробації і поширення інноваційних моделей потрібних суспільству «ефективних управлінських практик».

Таким чином, перед учасниками наукової школи «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах» при кафедрі «Публічного управління, адміністрування та національної безпеки» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу [9] відкриваються нові можливості і завдання з виконання наукових досліджень за напрямом генерації інноваційних моделей комбінованого використання потенціалу носіїв природного і штучного інтелекту, їх апробації і поширення результатів та рекомендацій в першу чергу в середовищі персоналу системи публічного управління життєдіяльністю держави Україна для цілеспрямованого використання знань, критичного і творчого мислення її народу.

Перелік використаних джерел

1. Петренко В. П., Ревтюк Є. А. Процес інтелектокористування як важлива складова економічного розвитку регіону. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2000. № 384. С. 313–317.

2. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах : наукова монографія/ В. П. Петренко. – Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 2006. - 352с.

3. Petrenko V., Grechanyk B. Investment and Innovation Systems (IIS) – the key institutions of the National Innovation System (NIS). Innovative development of national economies. Kharkiv, Ukraine, (Scopus). 2022. P. 2–45. URL: https://doi.org/10.15587/978 617-7319-64-0.ch1

4. Лютий М. О. Інтерпретація процесів взаємодії носіїв природного і штучного інтелекту в публічному управління та адмініструванні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Том 31 (70) №3. С. 145-154.

5. Lareina Yee, Michael Chui, Roger Roberts, Sven Smit. McKinsey Technology Trends Outlook 2025. July 22, 2025. *McKinsey & Company.* URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech?stcr=41F71B1B53614FFF8E75CDE5818B1D1D&cid=mgp_opr-eml-alt-dmk-mgp-glb--&hlkid=afbed6845d39477882a8669f47680817&hctky=12776646&hdpid=07753ea6-d098-43ba-82ea-42c037777dab

6. OpenAI. ChatGPT (GPT-5 Thinking mini): відповідь на запит «коли організація або особа використовує ШІ для аналізу, синтезу або підтримки рішень — це застосування інтелектуальних ресурсів через технологічний інструмент, тобто інтелектокористування» [Електронний ресурс]. 30.08.2026. URL: https://chat.openai.com (дата звернення: 30.08.2026).

7. Morgan Meinen and Megan Mulherin. AI's Effect on Workplace Culture. *GALLUP. Workplace.* August 16, 2026. URL: https://www.gallup.com/workplace/712976/ai-effect-workplace-culture.aspx?utm_source=alert&utm_medium=email&utm_content=morelink&utm_campaign=syndication

8. Jim Harter. Employee Engagement Remains Flat as AI Adoption Accelerates. *Gallup. Workplace. July* 21, 2026. URL: https://www.gallup.com/workplace/712433/employee-engagement-remains-flat-adoption-accelerates.aspx

9. Наукова школа В. П. Петренка «Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах». *«Науковці України – еліта держави V».* – К. «Логос України». 2017. С. 107. URL: https://logos-ukraine.com.ua/books/nued5

UDC 005.591.6:614.2

Joanna Jasińska
dr hab., prof. WUMed, MBA
Warszawska Uczelnia Medyczna im. T. Koźluka w Warszawie (Polska)

ROLA INNOWACYJNYCH PRACOWNIKÓW W SKUTECZNYM WDRAŻANIU ZMIAN ORGANIZACYJNYCH W PODMIOTACH LECZNICZYCH

Wstęp. Podmioty lecznicze funkcjonują pod równoczesną presją jakościową, kadrową, ekonomiczną i technologiczną. Cyfryzacja procesów klinicznych, zmiany modeli opieki, rosnące oczekiwania pacjentów oraz konieczność wzmacniania bezpieczeństwa sprawiają, że zdolność do wdrażania zmian staje się warunkiem trwałości organizacyjnej. Sama decyzja kierownictwa, harmonogram lub zakup technologii nie przesądzają jednak o powodzeniu transformacji. O jej realnym przebiegu decyduje sposób, w jaki pracownicy rozumieją zmianę, przekładają ją na praktykę i dostosowują do warunków lokalnych. Szczególne znaczenie mają osoby przejawiające innowacyjne zachowania w pracy, obejmujące rozpoznawanie problemów, tworzenie użytecznych pomysłów, zdobywanie dla nich poparcia oraz doprowadzanie do ich zastosowania [1, s. 580-607; 2, s. 287-302]. Pracownicy działający blisko pacjenta i procesów operacyjnych posiadają wiedzę ukrytą o rzeczywistym przebiegu świadczeń. Są więc nie tylko źródłem pomysłów, lecz także nośnikami kapitału intelektualnego i łącznikami między strategią organizacji a praktyką kliniczną.

Cel pracy. Celem opracowania jest określenie roli innowacyjnych pracowników w skutecznym wdrażaniu zmian organizacyjnych w podmiotach leczniczych, wskazanie mechanizmów, dzięki którym ich aktywność zwiększa wykonalność i trwałość zmian, oraz sformułowanie rekomendacji dla kadry zarządzającej dotyczących tworzenia warunków sprzyjających odpowiedzialnej innowacyjności pracowniczej.

Metody i metodologia. Zastosowano krytyczny przegląd narracyjny literatury z zakresu innowacyjnych zachowań w pracy, przywództwa oraz wdrażania zmian w ochronie zdrowia. Uwzględniono prace teoretyczne i empiryczne z lat 1994-2026, w tym badania zespołów klinicznych oraz zaktualizowane ramy Consolidated Framework for Implementation Research - CFIR [3, s. 1055-1080; 4]. Materiał poddano analizie problemowej i syntezie konceptualnej według faz procesu zmiany: rozpoznanie potrzeby, projektowanie, budowanie poparcia, wdrożenie, adaptacja i utrwalenie.

Obszar badawczy. Przedmiotem analizy były zachowania pracowników medycznych i niemedycznych w zmianach procesowych, technologicznych, jakościowych i organizacyjnych. Uwzględniono relacje między potencjałem jednostki a przywództwem, bezpieczeństwem psychologicznym, dzieleniem się wiedzą, autonomią, zasobami, klimatem wdrożeniowym oraz wymogami bezpieczeństwa pacjenta.

Wyniki. Synteza literatury pozwoliła wyróżnić pięć komplementarnych ról innowacyjnego pracownika. Jako diagnosta lokalny identyfikuje on niesprawności niewidoczne z poziomu strategicznego. Jako projektant i tłumacz zmiany przekształca

ogólny kierunek organizacyjny w rozwiązanie możliwe do zastosowania na oddziale, w poradni lub administracji. W roli promotora wyjaśnia sens innowacji, pozyskuje sojuszników i ogranicza opór. Jako eksperymentator uczestniczy w pilotażu, obserwuje skutki, zgłasza błędy i adaptuje rozwiązanie bez naruszania standardów klinicznych. Jako ambasador i stabilizator wspiera uczenie się współpracowników, rozpowszechnianie dobrych praktyk i włączanie nowego sposobu działania do rutyny. Wdrożenie nie jest bowiem jednorazowym aktem, lecz procesem dopasowywania interwencji, osób i kontekstu organizacyjnego [3, s. 1060-1068; 4].

Innowacyjność nie jest wyłącznie trwałą cechą jednostki. Nawet kompetentny i kreatywny pracownik nie będzie inicjował ulepszeń, jeżeli zgłoszenie problemu grozi ośmieszeniem, karą lub konfliktem z hierarchią. Badania wśród pielęgniarek wskazują na dodatnie związki innowacyjnych zachowań z przywództwem inkluzywnym i bezpieczeństwem psychologicznym [5, s. 554-562]. Ważnym mechanizmem jest dzielenie się wiedzą: klimat innowacyjny sprzyja wymianie doświadczeń, a ta zwiększa szansę zweryfikowania, rozwinięcia i przyjęcia pomysłu przez zespół [6, s. 8562-8573]. Kierownictwo powinno więc zarządzać nie tylko portfelem projektów, ale także społecznym środowiskiem ich realizacji. Znaczenie mają jasne uzasadnienie zmiany, udział pracowników w projektowaniu, szybka informacja zwrotna, dostęp do danych o efektach, chroniony czas na usprawnienia oraz możliwość bezpiecznego zgłaszania wątpliwości.

Innowacyjni pracownicy ograniczają także ryzyko wdrożeniowe, wcześnie rozpoznając rozbieżność między formalnym projektem a realnym przebiegiem pracy. Ich zaangażowanie zwiększa dopasowanie rozwiązania, poczucie współwłasności zmiany i zdolność organizacji do uczenia się. Nie może jednak zastępować odpowiedzialności kierownictwa ani tworzyć modelu „bohaterskiego innowatora". Nadmierne obciążenie aktywnych osób, brak formalnego umocowania i nieautoryzowane obejścia procedur mogą osłabić bezpieczeństwo. Potencjał innowacyjnych pracowników powinien być osadzony w przejrzystym systemie obejmującym właściciela procesu, ocenę korzyści i ryzyka, pilotaż, monitorowanie wyników oraz decyzję o standaryzacji albo wycofaniu rozwiązania.

Na podstawie przeprowadzonej syntezy można zaproponować model odpowiedzialnej mobilizacji innowacyjności pracowniczej, obejmujący pięć powiązanych ogniw: identyfikację problemu, selekcję pomysłu, bezpieczny eksperyment, ocenę rezultatów oraz utrwalenie rozwiązania. Na etapie identyfikacji organizacja powinna zapewnić dostępny kanał zgłoszeń i informację zwrotną. Selekcja wymaga interdyscyplinarnej oceny zgodności pomysłu ze strategią, prawem, standardami klinicznymi i potrzebami pacjentów. Eksperyment powinien mieć ograniczony zakres, właściciela, harmonogram oraz chroniony czas dla zespołu. Ocena musi obejmować nie tylko koszty i tempo procesu, lecz również bezpieczeństwo, jakość świadczeń, doświadczenie pacjenta i obciążenie personelu. Dopiero potwierdzone rozwiązanie może zostać wystandaryzowane, objęte szkoleniem i skalowaniem. Ważne jest przy tym traktowanie nieudanego pilotażu jako źródła wiedzy, o ile przeprowadzono go zgodnie z zasadami bezpieczeństwa. Taki model łączy inicjatywę oddolną z odpowiedzialnością zarządczą i zapobiega sytuacji, w której wartościowe pomysły pozostają lokalnymi, nietrwałymi wyjątkami.

Wnioski. Innowacyjni pracownicy są kluczowym ogniwem wdrażania zmian, ponieważ przekształcają wiedzę i doświadczenie w rozwiązania możliwe do zastosowania w praktyce. Ich wartość obejmuje diagnozowanie problemów, tłumaczenie strategii na język procesów, budowanie poparcia, testowanie, adaptowanie i utrwalanie nowych praktyk. Kadra zarządzająca powinna traktować ich jako współtwórców zmiany, rozwijać przywództwo inkluzywne, chronić bezpieczeństwo psychologiczne, wspierać interdyscyplinarną wymianę wiedzy i formalizować ścieżkę od pomysłu do bezpiecznego wdrożenia. Dojrzały podmiot leczniczy nie oczekuje jednostkowego heroizmu, lecz buduje system, w którym innowacyjność jest odpowiedzialną, mierzalną i możliwą do skalowania częścią codziennej pracy. Zwiększa to jakość, akceptację i trwałość zmian.

Słowa kluczowe: innowacyjni pracownicy, innowacyjne zachowania w pracy, zarządzanie zmianą, podmiot leczniczy, kapitał intelektualny, bezpieczeństwo psychologiczne, wdrażanie innowacji.

Wykaz wykorzystanych źródeł

1. Scott S.G., Bruce R.A. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. Academy of Management Journal. 1994. Vol. 37, No. 3. P. 580-607. DOI: 10.2307/256701.

2. Janssen O. Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2000. Vol. 73, No. 3. P. 287-302. DOI: 10.1348/096317900167038.

3. Klein K.J., Sorra J.S. The Challenge of Innovation Implementation. Academy of Management Review. 1996. Vol. 21, No. 4. P. 1055-1080. DOI: 10.5465/amr.1996.9704071863.

4. Damschroder L.J., Reardon C.M., Widerquist M.A.O., Lowery J. The Updated Consolidated Framework for Implementation Research Based on User Feedback. Implementation Science. 2022. Vol. 17. Article 75. DOI: 10.1186/s13012-022-01245-0.

5. Lee S.E., Seo J.K. Effects of Nurse Managers' Inclusive Leadership on Nurses' Psychological Safety and Innovative Work Behavior: The Moderating Role of Collectivism. Journal of Nursing Scholarship. 2024. Vol. 56, No. 4. P. 554-562. DOI: 10.1111/jnu.12965.

6. Liu Z., Li G., Ma L., Zhao J. The Relationship Between Organisational Innovation Climate and Nurses' Innovative Behaviour: Roles of Knowledge Sharing and Person-Organisation Fit. Journal of Advanced Nursing. 2026. Vol. 82, No. 9. P. 8562-8573. DOI: 10.1111/jan.70473.

UDC 005.94:614.2

Joanna Jasińska
dr hab., prof. WUMed, MBA
Warszawska Uczelnia Medyczna im. T. Koźluka w Warszawie (Polska)
Viktor Petrenko
Prof. dr hab.
Narodowy Uniwersytet Techniczny Nafty i Gazu w Iwano-Frankowsku (Ukraina)

INTELIGENTNE ZARZĄDZANIE W OCHRONIE ZDROWIA - ZNACZENIE WIEDZY, KOMPETENCJI I ZAANGAŻOWANIA PERSONELU

Wstęp. Inteligentne zarządzanie w ochronie zdrowia bywa utożsamiane z cyfryzacją, analityką danych lub wykorzystaniem sztucznej inteligencji. Takie ujęcie jest jednak zbyt wąskie. Technologia dostarcza informacji i wspiera prognozowanie, lecz nie określa samodzielnie celów klinicznych, nie rozstrzyga dylematów etycznych i nie zastępuje odpowiedzialności zawodowej. Istotą inteligentnego zarządzania jest zdolność organizacji do przekształcania danych w informacje, informacji w wiedzę, wiedzy w trafne decyzje, a doświadczeń z realizacji tych decyzji w organizacyjne uczenie się [1, s. 3-9]. W podmiocie leczniczym proces ten zależy od połączenia wiedzy jawnej, zawartej w procedurach, wynikach badań i systemach informacyjnych, z wiedzą ukrytą personelu, powstającą w praktyce klinicznej i organizacyjnej [2, s. 14-37]. Inteligencja organizacji nie znajduje się więc wyłącznie w bazach danych ani algorytmach, lecz w relacjach między technologią, kompetencjami pracowników, przywództwem i kulturą współpracy.

Cel pracy. Celem opracowania jest wyjaśnienie znaczenia wiedzy, kompetencji i zaangażowania personelu dla inteligentnego zarządzania w ochronie zdrowia oraz zaproponowanie modelu integrującego te zasoby w procesie podejmowania, wdrażania i doskonalenia decyzji organizacyjnych.

Metody i metodologia. Zastosowano krytyczny przegląd narracyjny i analizę problemową publikacji z lat 1989-2026 dotyczących zarządzania wiedzą, uczących się systemów ochrony zdrowia, kompetencji cyfrowych, kultury organizacyjnej i zaangażowania personelu. Wyniki uporządkowano według sekwencji: pozyskiwanie wiedzy, budowanie zdolności do jej zastosowania, mobilizacja personelu, podejmowanie działania oraz uczenie się na podstawie rezultatów. Następnie przeprowadzono syntezę konceptualną.

Obszar badawczy. Analizą objęto podmioty lecznicze jako organizacje wiedzochłonne, w których decyzje kliniczne, zarządcze i operacyjne wymagają łączenia dowodów naukowych, danych rutynowych, doświadczenia zawodowego, wiedzy pacjentów oraz uwarunkowań prawnych i ekonomicznych. Uwzględniono poziom jednostki, zespołu i całej organizacji.

Wyniki. Pierwszym filarem inteligentnego zarządzania jest wiedza. Jej posiadanie nie jest równoznaczne z możliwością wykorzystania. Dane mogą być

niepełne, niespójne lub pozbawione kontekstu, a wiedza może pozostawać rozproszona między systemami, profesjami i komórkami organizacyjnymi. Organizacja inteligentna tworzy mechanizmy pozyskiwania, oceny, interpretacji i udostępniania wiedzy oraz zamyka pętlę uczenia się: rezultaty codziennej opieki wracają do systemu w postaci informacji zwrotnej, która koryguje praktykę. Taka logika odpowiada koncepcji uczącego się systemu ochrony zdrowia, w którym wiedza i praktyka wzajemnie się zasilają [3, s. 43-50]. Warunkiem jest jakość danych, interoperacyjność, przejrzyste zasady dostępu, kultura dzielenia się doświadczeniami oraz zdolność odróżniania wiarygodnych dowodów od nadmiaru informacji.

Drugim filarem są kompetencje rozumiane szerzej niż sprawność techniczna. Personel potrzebuje kompetencji klinicznych i menedżerskich, umiejętności interpretacji danych, krytycznej oceny rekomendacji algorytmicznych, komunikacji międzyprofesjonalnej, zarządzania zmianą oraz rozpoznawania ryzyka etycznego i prawnego. Analiza WHO z 2026 r. wskazuje, że ramy kompetencji cyfrowych w ochronie zdrowia obejmują m.in. opiekę nad pacjentem, dane i informatykę, komunikację, biegłość techniczną, profesjonalizm cyfrowy i administrację [4]. Kompetencje muszą być rozwijane w sposób ciągły i powiązany z realnymi procesami pracy. Jednorazowe szkolenie z obsługi systemu nie wystarcza, jeżeli pracownik nie rozumie jakości danych, ograniczeń narzędzia ani konsekwencji decyzji podejmowanych przy jego użyciu.

Trzecim filarem jest zaangażowanie, które uruchamia wiedzę i kompetencje w działaniu. Pracownik może posiadać potrzebną wiedzę, lecz nie dzielić się nią, jeżeli nie dostrzega sensu decyzji, nie ma wpływu na sposób wdrożenia lub obawia się negatywnych konsekwencji zgłoszenia problemu. Zaangażowanie oznacza poznawcze, emocjonalne i behawioralne uczestnictwo w realizacji celów organizacji. Metaanaliza badań personelu ochrony zdrowia wykazała niewielki, lecz istotny statystycznie związek między zaangażowaniem a wynikami bezpieczeństwa pacjentów, w tym kulturą bezpieczeństwa i mniejszą liczbą błędów lub zdarzeń niepożądanych [5, s. 207-216]. Nie uprawnia to do prostego wnioskowania przyczynowego, ale potwierdza, że zaangażowania nie można traktować jako miękkiego dodatku do zarządzania.

Synteza pozwoliła sformułować model WKZ - Wiedza, Kompetencje, Zaangażowanie. Wiedza określa, co organizacja wie i na jakiej podstawie podejmuje decyzję. Kompetencje wyznaczają, czy personel potrafi tę wiedzę właściwie zinterpretować i zastosować. Zaangażowanie decyduje, czy pracownicy zechcą wykorzystać swoje możliwości, współdziałać i przyjąć odpowiedzialność za rezultat. Elementy te tworzą układ współzależny: wiedza bez kompetencji prowadzi do pozornego zarządzania danymi, kompetencje bez zaangażowania pozostają niewykorzystanym potencjałem, a zaangażowanie bez wiedzy zwiększa aktywność, lecz nie gwarantuje trafności działania. Rolą przywództwa jest integracja triady WKZ poprzez jasny cel, dostęp do wiarygodnych informacji, autonomię odpowiednią do odpowiedzialności, bezpieczeństwo psychologiczne, informację zwrotną i uznawanie wkładu zespołu. Badanie oparte na opiniach ekspertów zarządzania szpitalami wskazuje, że kultura sprzyjająca elastyczności oraz przywództwo transformacyjne mogą wspierać zarządzanie wiedzą i sprawność organizacyjną [6].

W praktyce inteligentne zarządzanie powinno przebiegać jako powtarzalny cykl: identyfikacja problemu, zebranie danych i wiedzy, wspólna interpretacja, wybór rozwiązania, przygotowanie kompetencyjne zespołu, wdrożenie, pomiar efektów oraz korekta. Technologie analityczne i sztuczna inteligencja mogą wzmacniać każdy etap, ale wymagają nadzoru człowieka, jawnych kryteriów oceny i monitorowania skutków dla pacjentów oraz personelu. Brak tych zabezpieczeń może prowadzić do automatyzacji błędów, nadmiernego zaufania do algorytmu, osłabienia samodzielności zawodowej albo przeciążenia informacyjnego.

Wnioski. Inteligentne zarządzanie w ochronie zdrowia jest zdolnością społeczno-technicznego systemu do uczenia się i odpowiedzialnego działania, a nie synonimem technologicznego zaawansowania. Wiedza dostarcza podstaw decyzji, kompetencje umożliwiają jej trafne zastosowanie, a zaangażowanie przekształca potencjał w skoordynowane działanie. Skuteczne podmioty lecznicze powinny równolegle rozwijać infrastrukturę danych, kompetencje kliniczne, cyfrowe i menedżerskie oraz środowisko pracy wspierające współodpowiedzialność personelu. Model WKZ może służyć jako rama diagnozy gotowości organizacji do transformacji: słabość któregokolwiek filaru ogranicza jakość decyzji, bezpieczeństwo i trwałość zmiany. Najbardziej inteligentna organizacja nie jest tą, która posiada najwięcej danych, lecz tą, która potrafi wspólnie nadać im znaczenie, podjąć działanie i wyciągnąć wnioski z jego rezultatów.

Słowa kluczowe: inteligentne zarządzanie, ochrona zdrowia, zarządzanie wiedzą, kompetencje personelu, zaangażowanie pracowników, organizacja ucząca się, transformacja cyfrowa.

Wykaz wykorzystanych źródeł

1. Ackoff R.L. From Data to Wisdom. Journal of Applied Systems Analysis. 1989. Vol. 16. P. 3-9.

2. Nonaka I. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science. 1994. Vol. 5, No. 1. P. 14-37. DOI: 10.1287/orsc.5.1.14.

3. Friedman C.P., Rubin J.C., Brown J.S. et al. Toward a Science of Learning Systems: A Research Agenda for the High-Functioning Learning Health System. Journal of the American Medical Informatics Association. 2015. Vol. 22, No. 1. P. 43-50. DOI: 10.1136/amiajnl-2014-002977.

4. World Health Organization. Competency Frameworks and Standards for Digital Health: A Landscape Analysis. Geneva: World Health Organization, 2026. 41 p. ISBN: 978-92-4-011976-5.

5. Janes G., Mills T., Budworth L., Johnson J., Lawton R. The Association Between Health Care Staff Engagement and Patient Safety Outcomes: A Systematic Review and Meta-Analysis. Journal of Patient Safety. 2021. Vol. 17, No. 3. P. 207-216. DOI: 10.1097/PTS.0000000000000807.

6. Moreno-Domínguez M.J., Escobar-Rodríguez T., Pelayo-Díaz Y.M., Tovar-García I. Organizational Culture and Leadership Style in Spanish Hospitals: Effects on Knowledge Management and Efficiency. Heliyon. 2024. Vol. 10, No. 20. Article e39216. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e39216.

УДК 657.47:336:378

Штець Тетяна Федорівна,
PhD з економіки, доцент
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті
Цалко Тетяна Ростиславівна,
кандидат економічних наук, доцент
Київський національний університет технологій та дизайну

ІНТЕГРОВАНЕ ФІНАНСОВЕ ПЛАНУВАННЯ ЗВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ФІНАНСОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ

Функціонування закладів вищої освіти в умовах воєнної та повоєнної невизначеності супроводжується одночасним впливом демографічного скорочення, міграції здобувачів освіти, зростання вартості ресурсів, нерівномірності надходжень і потреби підтримувати безперервність освітнього процесу. За таких обставин стратегічне управління фінансовими ресурсами ЗВО не може обмежуватися складанням річного кошторису або бюджету доходів і витрат. Навіть формально збалансований бюджет не гарантує наявності коштів у конкретний момент часу, а отже, не усуває ризику касових розривів і несвоєчасного виконання зобов'язань. Це зумовлює потребу в інтегрованому фінансовому плануванні, яке поєднує бюджетування, управлінський облік, прогнозування грошових потоків, аналіз ризиків і механізми коригувальних рішень.

Закон України «Про вищу освіту» пов'язує автономію закладу із самостійністю та відповідальністю у прийнятті рішень [1]. У фінансовій площині це означає необхідність не лише розширення прав керівництва, а й побудови внутрішньої системи розподілу повноважень між рівнями управління. Організаційною основою такої системи доцільно вважати бюджетування за центрами фінансової відповідальності. У дослідженнях українських науковців обґрунтовано роль бюджетного регламенту, центрів відповідальності, аналітичних рахунків і внутрішньої управлінської звітності для підвищення керованості ресурсів ЗВО [2]. Водночас делегування повноважень має супроводжуватися чітким зв'язком між контрольованим показником, правом впливати на нього та відповідальністю за результат.

Для ЗВО доцільно виокремлювати центри доходів, витрат, фінансового результату, інвестицій і проєктної відповідальності. Стратегічні орієнтири, правила бюджетування, ризикові межі, єдині аналітичні ознаки та формат звітності встановлюються централізовано, тоді як деталізація планів і частина оперативних рішень передаються відповідним підрозділам. Такий підхід дає змогу використати локальну інформацію факультетів, кафедр, освітніх програм і проєктних команд без втрати цілісності фінансової політики. Систематичний огляд міжнародних досліджень управлінського обліку і контролю у вищій освіті засвідчує, що наявні інструменти часто застосовуються фрагментарно, а зв'язок між обліком, бюджетуванням, стратегічними цілями та управлінськими рішеннями залишається недостатньо інтегрованим [3].

Запропонована авторами логіка інтегрованого фінансового планування передбачає послідовний взаємозв'язок: стратегічні цілі → управлінський облік → бюджети центрів відповідальності → Cash Flow Forecast → Gap Report → оцінювання фінансових ризиків → сценарне моделювання → коригувальні рішення → оновлення планових параметрів. Центральним інформаційним вузлом системи є управлінський Dashboard, у якому планові, фактичні та прогнозні показники консолідуються за єдиними аналітичними ознаками: центром відповідальності, освітньою програмою, джерелом фінансування, статтею та періодом. Така архітектура перетворює фінансове планування з періодичної процедури на безперервний контур стратегічного управління.

Принципове значення має паралельне використання бюджету доходів і витрат та прогнозу руху грошових коштів. Бюджет характеризує очікуваний фінансовий результат за принципом нарахування, тоді як Cash Flow Forecast відображає реальні строки надходжень і платежів. Через сезонність оплати за навчання, авансові розрахунки, затримки платежів та дебіторську заборгованість виконання плану доходів не означає автоматичного забезпечення ліквідності. Тому для раннього виявлення загрози дефіциту доцільно використовувати Gap Report, який фіксує період виникнення прогнозованого фінансового розриву, його суму і тривалість, критичні зобов'язання, наявні джерела покриття та можливі регулюючі дії. На відміну від аналізу бюджетного відхилення, що пояснює вже сформований розрив між планом і фактом, Gap Report орієнтований на попередження майбутнього дефіциту коштів.

Інтеграція бюджетування з управлінським обліком створює можливість пов'язати фінансові ресурси з відповідальними особами та підвищити обґрунтованість управлінських рішень [2]. Для стратегічного управління цього недостатньо без сценарного компонента. Доцільно моделювати щонайменше базовий, консервативний і стресовий сценарії, у яких змінюються контингент здобувачів, строки оплати, обсяг дебіторської заборгованості, фонд оплати праці, енергетичні та інші операційні витрати. Сценарний аналіз дає змогу оцінити не лише ймовірний фінансовий результат, а й момент виникнення дефіциту ліквідності та часовий резерв для управлінської реакції.

OECD розглядає фінансову сталість вищої освіти ширше за здатність покривати поточні витрати, включаючи спроможність підтримувати та розвивати фізичний, людський і інтелектуальний капітал для досягнення стратегічних цілей [4]. Відповідно, антикризові рішення ЗВО не повинні зводитися до механічного скорочення витрат. Фінансова резильєнтність має проявлятися у здатності поглинати негативний вплив, адаптувати параметри діяльності, відновлювати фінансову рівновагу та водночас зберігати стратегічну спроможність. У межах запропонованого підходу фінансова резильєнтність трактується як динамічна характеристика, що формується через поєднання стійкості, адаптивності та здатності до відновлення. Для ЗВО це означає підтримання ліквідності, безперервності освітньої діяльності та можливості реалізовувати стратегічні проєкти в умовах шоків.

Практичне застосування інтегрованої системи передбачає, що виявлення прогнозованого розриву автоматично запускає набір управлінських дій: роботу з

дебіторською заборгованістю, коригування платіжного календаря, перегляд лімітів і строків витрат, диверсифікацію джерел доходів, формування резерву ліквідності, перенесення або поетапну реалізацію інвестиційних проєктів. При цьому рішення мають оцінюватися не лише за короткостроковим ефектом для грошових потоків, а й за впливом на якість освітніх послуг, кадровий потенціал і стратегічні цілі закладу.

Для перетворення запропонованої архітектури на дієвий інструмент стратегічного управління важливо встановити регулярність прогнозування і єдині контрольні точки. Оновлення Cash Flow Forecast доцільно здійснювати частіше, ніж перегляд річного бюджету, оскільки саме прогноз має відображати нову інформацію про строки надходжень, фактичну платіжну дисципліну та зміни зобов'язань. На рівні керівництва ЗВО до системи моніторингу можуть включатися мінімальний прогнозний залишок коштів, тривалість і величина очікуваного дефіциту, частка простроченої дебіторської заборгованості, ступінь покриття критичних виплат підтвердженими надходженнями та відхилення сценарних параметрів від базового прогнозу. Такий набір показників не замінює бюджет, а доповнює його ранніми сигналами, необхідними для своєчасної зміни управлінської траєкторії.

Отже, інтегроване фінансове планування ЗВО доцільно розглядати як інструмент стратегічного управління, що поєднує децентралізовану відповідальність підрозділів із централізованою інформаційною координацією. Наукова новизна запропонованого підходу полягає у включенні Cash Flow Forecast і Gap Report до єдиного контуру бюджетування та управлінського контролю з подальшим сценарним моделюванням і стратегічним зворотним зв'язком. Це дозволяє перейти від ретроспективного контролю відхилень до прогнозно-адаптивного управління та розглядати фінансову резильєнтність не як випадковий наслідок сприятливих умов, а як керований результат функціонування цілісної системи фінансового планування.

Перелік використаних джерел

1. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18 (дата звернення: 17.09.2026).

2. Парасій-Вергуненко І. М. Організаційний механізм впровадження бюджетування в закладах вищої освіти. Фінанси України. 2019. № 3. С. 92–102. DOI: https://doi.org/10.33763/finukr2019.03.092.

3. Vale J., Amaral J., Abrantes L., Leal C., Silva R. Management Accounting and Control in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. Administrative Sciences. 2022. Vol. 12, No. 1. Article 14. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci12010014.

4. OECD. The Financial Sustainability of Higher Education: Insights from Policy in OECD Countries. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/f544ccfe-en.

Янович Софія Анатоліївна
здобувач другого рівня вищої освіти
Решетняк Тетяна Іванівна
к.е.н., доцент
доцент Кафедри менеджменту
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
(Україна)

РЕЛОКАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПОТУЖНОСТЕЙ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

На сьогоднішній день, українські підприємства переживають важкі часи та долають виклики зовнішнього середовища, які пов'язані з безпековою ситуацією в країні. Насамперед, підприємства зіткнулися з ризиком втрати інфраструктури внаслідок військових дій.

Військові дії спровокували в українських підприємств механізм релокації, який в свою чергу був прагненням підприємств адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища. Отже, можна сформувати думку, що релокацію варто розглядати не лише як переміщення підприємства з одного місця в інше, а й як процес адаптації підприємств до стрімкого погіршення безпекової ситуації зовнішнього середовища та загрози зупинки виробничого процесу або процесу надання послуг [1, с. 122].

Отже, релокація — це не завжди процес, який є заздалегідь запланованим. У сучасних реаліях переміщення потужностей підприємств може бути вимушеним через загрозу повної або часткової втрати приміщень чи обладнання внаслідок активних військових дій на території країни. Деструктивний вплив війни часто унеможливлює продовження ведення виробничої або іншої діяльності підприємств, особливо для організацій, які розташовані відносно близько до лінії бойових дій.

Розміщення логістичних потужностей є основною складовою перебудови ланцюга постачання, адже від нового місця розташування залежить структура та ефективність мережі логістики підприємства. Для планування місця релокації варто розглядати кілька альтернатив, щоб визначити одне оптимальне місце розташування. Рішення щодо розташування має оцінюватись не лише на рівні окремого об'єкта, а в розрізі функціонування всієї логістичної мережі [2, с. 120].

Варто підходити до процесу релокації послідовно, адже це змінює весь ланцюг постачань. Місце для майбутнього розміщення має бути оснащеним потрібною інфраструктурою. До того ж, варто налагодити нові маршрути з постачальниками сировини та з покупцями продукції. Тому окрім безпеки варто врахувати фактори, які напряму пов'язані з виробничою діяльністю та здатністю ефективно функціонувати на ринку.

В умовах військових дій підприємства мають комплексно поєднувати управління ризиками, диверсифікацією ресурсів та постачальників, підвищенням гнучкості логістичної мережі та використанням цифрових інструментів [3].
Також, варто зазначити, що релокація буває двох видів: внутрішня і зовнішня. Внутрішня релокація підприємств відбувається в межах країни. Зовнішня релокація підприємств — це процес перенесення виробництва за кордон.

За даними Міністерства економіки України станом на жовтень 2023 року, кількість українських підприємств, які здійснили процес релокації у більш безпечні регіони становить близько 840, з яких понад 667 вже відновили свою виробничу діяльність у новій локації. В межах України, більшість компаній обрала Закарпатську та Львівську області як оптимальне місце для перенесення виробництва. Також, до привабливих регіонів для підприємств можна віднести Чернівецьку та Івано-Франківську області. В свою чергу, до найменш популярних регіонів відносяться Житомирська, Одеська та Кіровоградська області [1, с. 124].

Загалом, тенденція щодо розміщення українських підприємств саме в західних регіонах є цілком логічною, адже в цій локації безпековий стан краще, ніж у східних та центральних областях. Але це все одно не гарантує повну безпеку для бізнесу в умовах військових дій на всій території країни.

Також, в сучасних умовах підприємства розглядають і перенесення бізнесу за кордон. В основному, таке рішення приймають компанії у сфері ІТ-технологій, маркетингу, консалтингу, дизайну тощо. В свою чергу, основними місцями для релокації стали країни ЄС: Польща, Німеччина, Болгарія, Бельгія, Естонія та інші. Також, українські підприємства часто обирають і країни, які не належать до ЄС, наприклад Молдова та Туреччина [1, с. 125].

Варто також зазначити, що українські підприємства часто обирають саме країни ЄС через їх економічну стабільність, прозорість у процесах звітності, можливість розширити аудиторію на інший ринок та можливість отримання спеціальних програм та підтримки від ЄС.

Також, варто розглядати перенесення не всього підприємства, а лише деяких окремих бізнес-підрозділів. Особливо якщо існує проблема з неможливістю транспортування певного обладнання або недостатньою облаштованістю нової локації належною інфраструктурою для функціонування підприємства. Наприклад, можна розглядати перенесення лише складу підприємства або окремих цехів.

Одним із ефективних методів під час війни є перенесення за кордон окремих складових логістичної інфраструктури підприємства, з метою зменшення деструктивного впливу. Разом з цим процесом, варто впроваджувати диверсифікацію та створення резервних логістичних можливостей [3].

Перебудова однієї з складових логістичної системи може призвести до каскадної реакції в інших ланках. Зокрема, даний процес може стосуватись вибору транспортних засобів, маршрутів та організації перевезень [4].

Отже, можна підсумувати, що релокація підприємства в умовах війни — це не запланований, а вимушений процес, який потребує швидкої та ефективної реакції на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Українські підприємства в умовах війни стикаються з проблемами повного або часткового

руйнування потужностей, коливань попиту на продукцію, руйнування логістики, перебоїв з постачаннями продукції та сировини. Тому, варто комплексно підходити до процесу релокації та, разом з ним, впроваджувати також зміни в постачаннях, перегляд маршрутів, пошук нових ринків або залучення нової аудиторії, диверсифікацію асортименту продукції тощо.

Перелік використаних джерел

1. Кудирко Л. П., Обозний В. В. Релокація українського бізнесу в умовах війни з РФ. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2024. Т. 2, № 20. С. 120–130. DOI: 10.15330/apred.2.20.120-130.

2. Ivanov D. Introduction to Supply Chain Analytics: With Examples in AnyLogic and anyLogistix Software. *Cham : Springer,* 2024. 167 p. DOI: 10.1007/978-3-031-51241-4.

3. López C., Morales-Contreras M. F., Langella I. M., Alonso-Monge J. Modeling supply chain disruptions due to geopolitical Reasons: A systematic literature review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review.* 2025. Vol. 202. Article 104290. DOI: 10.1016/j.tre.2025.104290.

4. Caramuta C., Grosso A., Longo G. Logistics chain responsiveness to war impacts: A case study in North Adriatic Region. *Case Studies on Transport Policy.* 2023. Vol. 14. Article 101086. DOI: 10.1016/j.cstp.2023.101086.

УДК 339.138:005.21:004.9

Ярова Юлія Михайлівна
кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та реклами
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету (Україна)
Мазур Віталій Григорович
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри менеджменту та публічного управління
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету (Україна)

ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегічне управління розвитком підприємства варто розглядати як безперервний процес обґрунтування, реалізації та коригування довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. Ключовою передумовою ефективності такого управління є якість інформаційного забезпечення управлінського циклу: чим точнішою, повнішою та своєчаснішою є інформація про ринок, тим обґрунтованішими є стратегічні рішення щодо напрямів розвитку підприємства. Саме тому маркетингові дослідження традиційно розглядаються як інформаційна основа стратегічного управління, а їх цифровізація суттєво посилює цю функцію завдяки автоматизації збору даних та скороченню часового лагу між виникненням ринкової тенденції та її виявленням.

Під цифровими маркетинговими дослідженнями доцільно розуміти систематичний процес збору, оброблення та аналітичної інтерпретації даних про ринкове середовище підприємства, який здійснюється переважно за допомогою цифрових платформ, сервісів веб-аналітики та систем управління взаємовідносинами з клієнтами. На відміну від класичних маркетингових досліджень, цифровий формат забезпечує безперервність спостереження, високу деталізацію даних на рівні окремого споживача та можливість автоматизованого формування управлінських рекомендацій. Дослідники слушно наголошують, що маркетинговий менеджмент сучасного підприємства не може ефективно функціонувати без сформованої маркетингової інформаційної системи, яка підтримує взаємозв’язок стратегічних, тактичних та оперативних цілей маркетингової політики [1].

Цифрова трансформація бізнес-середовища суттєво розширила інструментарій маркетингових досліджень. Поширення електронного маркетингу, доступність мережі Інтернет та розвиток електронного урядування зробили цифрові інструменти невіддільною складовою маркетингової діяльності підприємств, водночас підвищивши вимоги до формування адекватної цифрової стратегії [2]. У науковій літературі пропонуються багатокритеріальні підходи до класифікації цифрових маркетингових стратегій за критеріями каналу комунікації, ступеня персоналізації та рівня автоматизації прийняття рішень, що

дає змогу підприємству обирати оптимальну комбінацію інструментів залежно від стадії життєвого циклу продукту та специфіки цільової аудиторії [3].

Особливе місце серед цифрових інструментів маркетингових досліджень посідають технології великих даних (Big Data) та системи предиктивної аналітики. Їх застосування дає змогу точніше сегментувати цільову аудиторію, вдосконалювати механізми прогнозування споживчої поведінки, підвищувати релевантність рекламних повідомлень та збільшувати показники рентабельності маркетингових кампаній [4]. Практика свідчить, що інтеграція Big Data у систему управління підприємством підвищує ефективність прийняття рішень завдяки можливості збору ресурсів даних у режимі реального часу та швидкій обробці масивних інформаційних потоків, а також підвищує обґрунтованість управлінських рішень, оскільки вони спираються на статистично репрезентативну базу вихідної інформації [5].

Прикладом практичної реалізації цифрових маркетингових досліджень як основи стратегічного рішення є дослідження поведінки споживачів мобільного оператора з метою обрання стратегії позиціонування на насиченому ринку мобільного зв'язку. Встановлено, що для підприємства, яке не є ринковим лідером на зрілому висококонцентрованому ринку, саме результати комплексного цифрового маркетингового дослідження визначають вибір фасетної структури стратегії та напрям диференціації пропозиції [6]. Це підтверджує тезу про те, що цифрові маркетингові дослідження виконують не описову, а прескриптивну функцію в системі стратегічного управління.

Узагальнення наведених підходів дає підстави виокремити наскрізний цикл використання цифрових маркетингових досліджень у стратегічному управлінні розвитком підприємства: збір первинних та вторинних даних за допомогою систем веб-аналітики (Google Analytics 4) та CRM-систем; аналітичне оброблення даних із застосуванням технологій Big Data та штучного інтелекту, зокрема для прогнозування ринкової динаміки; формування на цій основі стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства.

Технічною основою першої стадії наведеного циклу є системи веб-аналітики та управління взаємовідносинами з клієнтами. Зокрема, платформа Google Analytics 4 забезпечує збір поведінкових даних відвідувачів цифрових каналів підприємства на рівні окремих подій, що дає змогу відстежувати шлях споживача від першого контакту з брендом до здійснення покупки. У поєднанні з CRM-системами, які акумулюють історію взаємодії з клієнтами, транзакційні дані та зворотний зв'язок, це формує єдину клієнтоорієнтовану базу даних, придатну для подальшого аналітичного оброблення. Інтеграція даних веб-аналітики з CRM-системами дає змогу підприємству переходити від фрагментарного, епізодичного вивчення ринку до безперервного моніторингу, що є визначальною ознакою цифрових маркетингових досліджень порівняно з класичними.

На аналітичній стадії дедалі активніше застосовуються технології штучного інтелекту, зокрема алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту, кластеризації споживчих сегментів та автоматизованого формування персоналізованих пропозицій. Сучасний інструментарій штучного інтелекту охоплює прогнозну аналітику, генерацію динамічного контенту, роботу чат-ботів і

віртуальних помічників, а також гіперперсоналізацію маркетингових комунікацій, що суттєво розширює можливості цифрових маркетингових досліджень порівняно з традиційним описовим аналізом ринку [7]. Водночас ефективне впровадження таких інструментів потребує врахування питань конфіденційності даних та алгоритмічної упередженості, що є важливою передумовою підвищення конкурентоспроможності підприємства в цифровій економіці.

Кожна стадія наведеного циклу виконує самостійну управлінську функцію. Стадія збору даних забезпечує формування достовірної інформаційної бази щодо поведінки споживачів, ефективності маркетингових каналів та динаміки ринку. Стадія аналітики трансформує великий масив розрізнених даних у структуровані інсайти та прогнозні моделі, що є основою для сценарного планування. Завершальна стадія – ухвалення стратегічних рішень – передбачає безпосереднє використання отриманих результатів для коригування продуктової, цінової, комунікаційної політики підприємства та визначення пріоритетних напрямів його розвитку.

Водночас маркетингова стратегія підприємства, побудована на результатах цифрових досліджень, має розглядатися не як одноразовий документ, а як безперервний управлінський процес, що охоплює аналіз ризиків, які супроводжують її розроблення, та формування етапів реалізації з урахуванням динамічних змін ринкового середовища [8]. У таблиці 1 систематизовано основні етапи інтеграції цифрових маркетингових досліджень у процес стратегічного управління розвитком підприємства.

Таблиця 1

Етапи інтеграції цифрових маркетингових досліджень у стратегічне управління підприємством

Етап	**Зміст етапу**
Збір даних	Формування бази даних на основі систем веб-аналітики (GA4), CRM-систем, соціальних мереж та відкритих джерел ринкової інформації
Аналітична обробка	Застосування технологій Big Data, машинного навчання та прогнозного моделювання для виявлення закономірностей поведінки споживачів
Формування стратегічних альтернатив	Розроблення сценаріїв розвитку продуктової, цінової та комунікаційної політики на основі отриманих аналітичних висновків
Ухвалення та моніторинг рішення	Впровадження обраної стратегії розвитку підприємства та безперервний контроль ключових показників ефективності

Попри значний потенціал, впровадження цифрових маркетингових досліджень у практику стратегічного управління стикається з низкою обмежень: фрагментацією даних унаслідок використання розрізнених цифрових платформ, недостатнім рівнем аналітичної культури управлінського персоналу, а також підвищеними вимогами до захисту персональних даних споживачів під час їх оброблення. Подолання зазначених обмежень потребує формування на підприємстві єдиної цифрової інфраструктури управління даними та системного підвищення кваліфікації фахівців маркетингових і аналітичних підрозділів.

Отже, цифрові маркетингові дослідження є не допоміжним, а системо-утворювальним інструментом стратегічного управління розвитком підприємства. Їх послідовна інтеграція у цикл «збір даних – аналітика – стратегічні рішення» забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських

рішень, скорочення часу реагування на зміни ринкового середовища та формування стійких конкурентних переваг. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики оцінювання економічної ефективності впровадження цифрових маркетингових досліджень у систему стратегічного управління підприємствами різних галузей.

Перелік використаних джерел

1. Селезньова О. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємствами. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-129.

2. Князєва Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2022. № 46. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21.

3. Проценко Д. Багатокритеріальна класифікація цифрових маркетингових стратегій. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3(79). С. 360–368. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-360-369.

4. Ярова Ю. М. Особливості використання Big Data при прийнятті маркетингових рішень. Ефективна економіка. 2026. № 5. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.227.

5. Літвиненко М. В., Бородкіна К. Ю. Використання Big Data та аналітики у маркетингових рішеннях вітчизняних компаній. Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки).

6. Лозовська Г., Значек Р., Брайко М. Маркетингове дослідження поведінки споживачів LifeCell Campus на ринку мобільних послуг з метою обрання стратегії позиціонування. Економіка та суспільство. 2024. № 64. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-108.

7. Ярова Ю. М. Штучний інтелект у цифровому маркетингу. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2026. Том 350. № 1. С. 119–125. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-15.

8. Прокопенко І. Ф., Радченко Л. П., Соляр В. В., Цянь Чжу. Маркетингова стратегія як засіб розширення горизонтів діяльності підприємства в контексті сучасних ринкових тенденцій. Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди «Економіка». 2021. Вип. 19. С. 4–27.

НАУКОВЕ ЕЛЕКТРОННЕ ВИДАННЯ

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГАЛУЗЕВИХ І РЕГІОНАЛЬНИХ СУСПІЛЬНИХ СИСТЕМ

Збірник тез доповідей
VIII Міжнародної науково-практичної конференції

24-25 вересня 2026 року

Головні редактори: ***Побігун Сергій Андрійович***
Гривнак Богдан Любомирович

Відповідальні за випуск: ***Микитюк Наталія Євгенівна***
Мосора Лариса Степанівна

Видавництво Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу
вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76019, Україна
тел. (0342) 547266, факс (0342) 547139
https://nung.edu.ua, e-mail: admin@nung.edu.ua
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців
№18 від 12.03.2002 р.

Підписано до випуску 30.09.2026 р.
Формат 60×84 1/8
Гарнітура Times New Roman
Ум. др. арк. 112,41