

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ В.І ВЕРНАДСЬКОГО  
(Навчально-науковий інститут управління,  
економіки та природокористування)  
EUROPEAN INSTITUTE OF FURTHER EDUCATION, Slovakia  
ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES OF MOLDOVA, Republic Of Moldova  
УКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ КОМІТЕТ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГОВОЇ  
ПАЛАТИ – ICC UKRAINE  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МОЛДОВИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АЕРОКОСМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ХАРКІВСЬКИЙ  
АВІАЦІЙНИЙ ІНСТИТУТ»  
КЛАСИЧНИЙ ПРИВАТНИЙ УНІВЕРСИТЕТ (м. Запоріжжя)  
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ЖИТОМИРСЬКИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ  
УНІВЕРСИТЕТУ «УКРАЇНА»  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ  
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С. З. ГЬЖИЦЬКОГО  
АСОЦІАЦІЯ АГРОВОЛЬТАЇКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ  
УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ: АСПЕКТИ  
РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ В ГОСПОДАРСЬКИЙ  
КОМПЛЕКС УКРАЇНИ**

**Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції**

**11 листопада 2025 року  
Київ**

Рекомендовано до друку Вченою радою Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського (протокол № 4 від 27 листопада 2025 р.)

**Редакційна колегія:**

**Горник В. Г.** – доктор наук з державного управління, професор, директор навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В. І. Вернадського;

**Безус П. І.** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В. І. Вернадського;

**Євмєшкіна О. Л.** – доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В. І. Вернадського;

**Петровська І. О.** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В. І. Вернадського;

**Путінцев А. В.** – кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В. І. Вернадського;

**Починок Д. В.** – лаборант кафедри фінансів та обліку Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування ТНУ імені В. І. Вернадського

Матеріали опубліковані в авторській редакції.

Повну відповідальність за достовірність та якість поданого матеріалу несуть учасники конференції, рецензенти та структурні підрозділи вищих навчальних закладів та установ, які рекомендували ці матеріали до друку.

**Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування: аспекти реінтеграції Криму в господарський комплекс України : матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11 листопада 2025 року) / упоряд. Д. В. Починок. – Київ 2025. – 301 с.**

У збірнику представлено стислий виклад доповідей і повідомлень, поданих на міжнародну науково-практичну конференцію «Теоретико-практичні засади управління, економіки та природокористування: аспекти реінтеграції Криму в господарський комплекс України, яка відбулася на базі Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського 11 листопада 2025 р.

**ISBN 978-617-8741-24-2**

© Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2025

## ЗМІСТ

<b>ВІТАЛЬНЕ СЛОВО УЧАСНИКАМ КОНФЕРЕНЦІЇ .....</b>	<b>13</b>
<b>1. ВІДНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АСПЕКТАХ РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ .....</b>	<b>14</b>
<b>Бондарук Максим Вікторович</b> КРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ, ПРОЗОРИСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ КОМПАНІЇ .....	14
<b>Дегтяр Андрій Олегович, Найдъонов Олександр Павлович</b> АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЕЛЕМЕНТ РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ .....	16
<b>Іванов Нікіта Олегович</b> РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД .....	19
<b>Кисельов Євген Володимирович</b> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ У КОНТЕКСТІ РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ В ГОСПОДАРСЬКИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ ....	22
<b>Лісний Микола Вікторович</b> УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИЧНИМИ РИЗИКАМИ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ ....	24
<b>Логоша Віталій Вікторович</b> МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДОСВІДУ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ І ПОЛЬЩІ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ .....	26
<b>Музика Юлія Дмитрівна</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ДЕОКУПОВАНОМУ КРИМУ .....	31
<b>Сімак Сергій Васильович</b> МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ В УМОВАХ НОВОЇ ГЕОПОЛІТИКИ: КОНТЕКСТ РЕІНТЕГРАЦІЇ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ .	33
<b>Студзінський Роман Вікторович</b> НЕОБХІДНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	36
<b>Штепа Ігор Миколайович</b>	

САМО- ТА КОРЕГУЛЮВАННЯ НА РИНКАХ ЦІННИХ ПАПЕРІВ ..... 38

**Ясенчук Христина Володимирівна**

ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ В ГОСПОДАРСЬКИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ ..... 40

## **2. ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА ПРАКТИКА УКРАЇНИ..... 44**

**Вишемірська Ярослава Сергіївна, Омецинська Наталія Вячеславівна**

SMART-ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ГОСТИННІСТЮ: CRM ЯК СКЛАДОВА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ПОСЛУГ ..... 44

**Дрозд Крістіна Валеріївна**

ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ У КРАЇНАХ ЄС ..... 47

**Кравченко Олександр Олександрович, Гончар Лілія Олександрівна**

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСІВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: НЕДОЛІКИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ..... 49

**Пушня Єлизавета Сергіївна**

ПІДГОТОВКА КАДРІВ ДЛЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ВИКЛИКИ ВІДНОВЛЕННЯ ..... 52

**Рипуля Вероніка Сергіївна**

НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ВИДІВ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ ..... 55

**Рябушкіна Ірина Валеріївна**

НАПРЯМКИ КОРИГУВАННЯ ПРОФІЛЮ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ..... 57

**Старицька Дар'я Артемівна**

ПОДОЛАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ БАР'ЄРІВ ТА РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПРИ ВІДКРИТТІ ВЛАСНОЇ СПРАВИ У ЗОНІ БОЙОВИХ ДІЙ ..... 60

**Шакіров Семен Русланович**

ВІД МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ: НОВІ ОРІЄНТИРИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ПО-УКРАЇНСЬКИ ..... 62

## **3. РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД..... 66**

**Бондарук Василь Миколайович**

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ

ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	66
<b>Жабський Владислав Ігорович</b>	
ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ПЕРЕВІРОК ЩОДО ДОТРИМАННЯ ВАЛЮТНОГО ЗАКОНОДАВСТВА .....	68
<b>Карпеко Надія Миколаївна</b>	
АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	71
<b>Клименко Оксана Миколаївна</b>	
МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ НАПОВНЕННЯ .....	73
<b>Клиновий Дмитро Віталійович, Петровська Ірина Олегівна</b>	
ДЖЕРЕЛА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕКОНСТРУКТИВНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ.....	75
<b>Косторна Анна Миколаївна</b>	
ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	78
<b>Мала Світлана Іванівна</b>	
СТАН ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ ...	80
<b>Мелех Богдан Володимирович</b>	
МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ УКРАЇНИ У СФЕРІ ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	82
<b>Мусієнко Ілля Сергійович</b>	
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ .....	85
<b>Парубчак Павло Іванович</b>	
МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ У ФІНАНСОВІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ .....	88
<b>Петруша Євгеній Олександрович</b>	
УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ЦІННИХ ПАПЕРІВ В УКРАЇНІ: МАКРОЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ	91
<b>Пилипенко Ольга Олегівна</b>	
ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АНАЛІЗІ ДАНИХ .....	93
<b>Січкач Володимир Андрійович</b>	
БЮДЖЕТНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ:	

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ У ЧАС ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ПЕРІОДУ ..... 96

**Троянова Анастасія Андріївна**

ІСТОРИЧНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ..... 99

**KRASTEV Biser , Lakov Plamen**

DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR IN BULGARIA IN THE CONTEXT OF THE COUNTRY'S ACCESSION TO THE EUROZONE102

**Ometsynska Nataliya Vyacheslavivna, Vyshemirska Yaroslava Serhiivna**

INTEGRATING SOFTWARE ENGINEERING WITH DIGITALIZATION FOR FINANCIAL RISK FORECASTING ..... 111

**4. ВПЛИВ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА, МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА РОЗВИТОК КРИМУ ..... 114**

**Журавель Владислав Ігорович**

НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ У СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ РЕАЛІЯХ..... 114

**Тузяк Роман Васильович**

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ..... 116

**Dulschi Silvia**

REALITIES OF PROMOTING THE NATIONAL INTEREST FOR STRENGTHENING NATIONAL SECURITY AND RESOLVING THE TRANSNISTRIAN CONFLICT ..... 119

**Pascal Mihaela**

CONSUMER PROTECTION IN CROSS-BORDER COMMERCIAL TRANSACTIONS AND ITS ROLE IN STRENGTHENING THE ECONOMIC INTEGRATION BETWEEN THE EU, MOLDOVA, AND UKRAINE..... 122

**5. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА... 124**

**Безус Павло Іванович, Безус Алла Миколаївна**

РОЛЬ КОРПОРАЦІЙ У ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ ..... 124

**Береговий Михайло Андрійович**

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ ..... 125

<b>Берека Катерина Павлівна</b>	
ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА.....	129
<b>Богурський Юрій Віталійович</b>	
СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ДЕРЖАВИ .....	131
<b>Воронцова Юлія Миколаївна</b>	
РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД .....	133
<b>Голбан-Сапижак Едуард</b>	
МОТИВАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ: ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНІ ТРАДИЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ЯПОНІЇ ТА НІМЕЧЧИНИ).....	136
<b>Гринь Дмитро Володимирович</b>	
ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ АСПЕКТІВ ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ВИРОБНИЦТВІ.....	139
<b>Грудцина Юлія Валентинівна</b>	
РОЛЬ БЕНЧМАРКІНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ.....	141
<b>Даценко Владислав Володимирович</b>	
ПУБЛІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ .....	143
<b>Дишук Андрій Олександрович</b>	
МОВНА СИТУАЦІЯ І МОВНА ПОЛІТИКА В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ .....	145
<b>Дульські Іон</b>	
ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА З ПЕРСПЕКТИВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ РЕСПУБЛІКИ МОЛДОВА .....	147
<b>Єгоров Микола Іванович</b>	
НАПРЯМИ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....	153
<b>Іваненко Валентина Василівна</b>	
НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МАРКЕТИНГУ.....	155
<b>Козимір Андрій Олександрович</b>	

ФОРМИ КЛАСТЕРНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ.....	157
<b>Луцик Олександр Вікторович</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ .....	160
<b>Малюхов Олександр Сергійович</b> ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ.....	162
<b>Мельничук Владислав Михайлович</b> УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	168
<b>Мусієнко Анастасія Володимирівна</b> ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	170
<b>Надрага Василь Іванович, Пекін Андрій Юрійович</b> МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ МОТИВАЦІЄЮ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА.....	174
<b>Новак Валерій Миколайович</b> ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА СУСПІЛЬСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ.	177
<b>Осадчук Алла Ігорівна</b> ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ПРОЦЕСІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ .....	179
<b>Петровська Юлія Василівна</b> САМОМЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОСОБЛИВОСТІ ТА РОЛЬ У КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	182
<b>Рибалко Владислав Сергійович</b> ЦИФРОВІЗАЦІЯ РЕКЛАМИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	185
<b>Сандулов Євген Геннадійович</b> ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ТРАНСПОРТНУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ.....	188
<b>Свідельський Олексій Юрійович</b> АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ .....	191

<b>Татарнікова Тетяна Олександрівна</b> ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ...	193
<b>Федористов Богдан Андрійович</b> ІННОВАЦІЙНІ РЕКЛАМНІ КОЛАБОРАЦІЇ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ .....	195
<b>Хитрін Артем Олексійович</b> ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ .....	198
<b>Чемерис Іван Валентинович</b> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ .....	200
<b>Чіпак Михайло Анатолійович</b> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА .....	203
<b>KRASTEV Biser, Lakov Plamen</b> REGIONAL DEVELOPMENT POLICY IN THE REPUBLIC OF BULGARIA .....	205
<b>Vulpoiu Lucian</b> PUBLIC POLICIES FOR THE INTEGRATION AND CIVIC EMPOWERMENT OF YOUTH.....	215
<b>6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ .....</b>	<b>220</b>
<b>Горбунов Сергій Миколайович</b> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ .....	220
<b>Данилейко Юлія Сергіївна</b> ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ У ТУРБУЛЕНТНІ ЧАСИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІМПЛІКАЦІЇ ДЛЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	223
<b>Єрошенко Тетяна Миколаївна</b> ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ І ТАКТИЧНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ .....	226

<b>Загурський Станіслав Францевич</b>	
ОСОБЛИВОСТІ КРИЗ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	229
<b>Іванцова Юлія Василівна</b>	
МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ .....	231
<b>Капушта Ігор Вікторович</b>	
ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ .....	235
<b>Коваль Олександр Сергійович</b>	
РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ .....	238
<b>Кох Юлія Ігорівна</b>	
ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ВИКЛИКИ В СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ .....	240
<b>Лінькова Наталія Миколаївна</b>	
ЧАСТКОВЕ ДЕРЖАВНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ПІДТРИМКА СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА .....	243
<b>Мирошниченко Владислав Вікторович</b>	
РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ .....	245
<b>Новосельцев Кирило Ігорович</b>	
ДЕРЖАВНИЙ МЕХАНІЗМ ГАРАНТУВАННЯ ТА ЗАХИСТУ КОНСТИТУЦІЙНИХ ПРАВ І СВОБОД; ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ .....	248
<b>Осіпов Олександр Сергійович</b>	
ПРОТОКОЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ЛЕГІТИМНОСТІ ТА КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ .....	251
<b>Паклін Володимир Володимирович</b>	
СТАЛИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАД У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОЇ ПОЛІТИКИ.....	253
<b>Рибальченко Роман Олександрович</b>	
СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ .....	255

<b>Русиник Марія Андріївна</b>	
СИСТЕМА УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕІНТЕГРОВАНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ .....	259
<b>Серебряна Альона Ігорівна</b>	
СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА РОЛЬ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В РОЗВИТКУ ГРОМАД: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ МОДЕЛІ .....	262
<b>Сидорова Ольга Олександрівна</b>	
РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТЕРИТОРІЙ .....	264
<b>Скородумова Ірина Дмитрівна</b>	
ЗАЛУЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ АВТОНОМНОЇ РЕСПУБЛІКИ КРИМ У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ .....	266
<b>Сорокіна Анастасія Михайлівна</b>	
СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІНФРАСТРУКТУРНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД.....	269
<b>Тарасенко Олена Юріївна</b>	
ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	271
<b>Хоменко Микола Сергійович</b>	
МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СФЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ .....	274
<b>Шелест Тетяна Сергіївна</b>	
ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ ОМБУДСМЕНА.....	277
<b>Буртовий Роман</b>	
ЕВОЛЮЦІЯ МЕХАНІЗМІВ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ У ПРОТИДІЇ ТРАНСКОРДОННИМ ЗАГРОЗАМ: ДОСВІД УКРАЇНИ 2022-2025 РОКІВ.....	279
<b>Васильєв Олексій</b>	
ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ АНТИКОРУПЦІЙНИХ СТАНДАРТІВ У ЗАХИСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: ДОСВІД ВОЄННОГО ЧАСУ .....	282
<b>Ковтун Ірина Броніславівна</b>	
ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З БЕЗПЕКИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: АДАПТАЦІЯ ДО ПОТРЕБ ВОЄННОГО	

ЧАСУ .....	284
<b>Кулаков Василь, Ласуков Олександр</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ .	287
<b>Омельченко Микола</b> ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: УРОКИ 2022-2025 РОКІВ .....	290
<b>Підлісна Тетяна Віталіївна</b> РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ .....	293
<b>Порока Станіслав Григорович, Палюх Віктор Валентинович</b> РИЗИК-ОРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМЕНШЕННЯ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ В УКРАЇНІ.....	296
<b>Мунайлов Юрій Миколайович</b> ПРОГРАМНИЙ ПІДХІД ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ .....	299

## **ВІТАЛЬНЕ СЛОВО УЧАСНИКАМ КОНФЕРЕНЦІЇ**

Шановні учасники міжнародної науково-практичної конференції!

Вітаю вас з початком роботи міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій теоретико-практичним засадам управління, економіки та природокористування в аспектах реінтеграції Криму в господарський комплекс України, що проводиться вже дев'ятий рік у Таврійському національному університеті. Вона є доброю традицією, яку Інститут управління, економіки та природокористування, сподіваюся, буде надалі примножувати та розвивати.

Перш за все хочу подякувати науковцям, керівникам закладів вищої освіти та наукових установ України, учасникам зарубіжних країн, які відгукнулися на наше запрошення та знайшли можливість взяти участь в роботі Конференції.

В умовах воєнного стану Кримський півострів перетворився на стратегічним об'єкт для російської федерації, яка використовує його як базу для військових операцій проти України. Анексія Криму у 2014 році викликала широкий міжнародний резонанс, змінила динаміку глобальної безпеки. Повернення Криму до складу України залишається складним і багатогранним питанням, яке потребує комплексного підходу та широкого обговорення серед науковців, від відомих вчених, які викладають свої вагомі наукові здобутки, до студентів, які вперше пробують свої сили у науковій сфері, здійснюють апробацію дипломних робіт та здобувають початковий досвід наукового дослідження.

Конференція є потужною платформою для обміну думками між представниками різних наукових шкіл, вироблення комплексного бачення щодо відновлення публічного управління в аспектах реінтеграції Криму, кращих практик країн ЄС та України у сфері індустрії гостинності, розвитку фінансової системи України в умовах воєнного стану та повоєнний період, впливу сучасних геополітичних процесів на розвиток світового господарства, особливостей міжнародних економічних відносин та розвитку Криму, а також інших проблем, які, як правило, мають міждисциплінарний характер та шляхів їх ефективного вирішення на науковій основі.

Впевнений, що цей щорічний захід сприяє розширенню співпраці між Таврійським національним університетом та багатьма іншими закладами вищої освіти, консолідації наукової та освітянської спільноти, творчому зростанню молодих науковців та студентів.

Запрошую всіх до плідної роботи та конструктивних дискусій. Бажаю вам творчих здобутків та інноваційних ідей, які збагатять відповідні наукові напрями та освітній процес.

**Володимир КУЧЕРЯВИЙ**  
проректор з навчальної роботи  
Таврійського національного університету  
імені В. І. Вернадського,  
доктор філософії з публічного управління  
та адміністрування, доцент

# 1. ВІДНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В АСПЕКТАХ РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ

**Бондарук Максим Вікторович**

аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, м. Київ, Україна

## КРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ, ПРОЗОРИСТЬ ТА УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ КОМПАНІЇ

Організації постійно перебувають у загрозі раптових глобальних катастроф, таких як пандемія, геополітичні війни або значні порушення ланцюгів постачання. Корпорації піддаються посиленому контролю з боку зацікавлених сторін щодо їхньої поведінки, комунікації та соціальних наслідків їхніх дій, на додаток до зростаючих операційних та фінансових вимог. За таких обставин управління репутацією компанії стає надзвичайно важливим: якщо зацікавлені сторони припускають, що організаційні рішення є недостатніми або нечесними, репутаційний капітал може або діяти як амортизатор, або вичерпати себе.

Спираючись на теорію зацікавлених сторін та теорію сигналізації, основним аргументом є те, що ефективна кризова комунікація, яка наголошує на прозорості та підкріплена надійними діями у сфері корпоративної соціальної відповідальності, допомагає компаніям успішно управляти своєю репутацією в умовах кризи. Емпіричні дослідження підтверджують це: компанії, які під час суспільних криз відкрито займалися корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ), отримали позитивний ефект для своєї репутації [4]. Більше того, чіткість комунікації, фактичний тон, релевантність та послідовність повідомлень про КСВ зменшують сприйняття лицемірства та зміцнюють ідентифікацію співробітників та зовнішніх зацікавлених сторін з організацією, тим самим покращуючи репутацію [2; 1].

Література з питань кризової комунікації підкреслює, наскільки важливо надсилати швидкі, точні та надійні сигнали, коли трапляється негативна подія. Теорія кризового менеджменту стверджує, що підприємствам необхідно застосовувати правильну тактику на докризовому, кризовому та післякризовому етапах [4]. Наприклад, ключовими елементами успішної кризової комунікації є відповідальність, прозорість, надійність та участь зацікавлених сторін [3]. Згідно з точкою зору «сенсейкінгу», зацікавлені сторони розуміють корпоративне повідомлення і створюють стійкі враження, які впливають на репутацію компанії.

Прозорість компанії – це відкритість, чіткість та доступність інформації щодо цілей, дій та результатів діяльності корпорацій. У дослідженнях з

комунікації в сфері КСВ прозорість пов'язують зі зменшенням скептицизму зацікавлених сторін та підвищенням сприйняття щирої відданості [2; 1]. Підприємства можуть зменшити ймовірність того, що їх вважатимуть лицемірними, розкриваючи результати, чітко пов'язуючи ініціативи в сфері КСВ зі стратегічними зобов'язаннями та дотримуючись послідовності [1]. Корпоративна репутація визначається як колективна та довгострокова оцінка компанії її зацікавленими сторонами. Це стратегічний актив, який впливає на дії зацікавлених сторін, включаючи інвестиційні рішення, покупки клієнтів та утримання співробітників, особливо в кризові періоди [4]. Тому підтримка довіри зацікавлених сторін, збереження довіри та демонстрація стійкості є важливими складовими управління репутацією під час кризи.

У контексті поведінки корпорацій в умовах кризи практичні наслідки взаємозв'язку між кризовою комунікацією, прозорістю та репутацією корпорації є особливо важливими. Коли організація стикається з невизначеністю, вона повинна не тільки діяти швидко, але й комунікувати таким чином, щоб демонструвати надійність, підвітність та соціальну відповідальність. Результати останніх досліджень показують, що ефективна кризова комунікація не може зводитися до серії прес-релізів або реактивних заяв; це, скоріше, безперервний і стратегічно скоординований процес, який пов'язує внутрішні та зовнішні наративи про дії компанії з уявленнями та очікуваннями зацікавлених сторін [4, с. 12]. Одним з найважливіших пріоритетів управління в кризових ситуаціях є встановлення чітких протоколів комунікації. Це означає, що компанії повинні підготувати системи реагування на кризові ситуації задовго до того, як відбудеться руйнівна подія, визначивши, хто буде виступати від імені організації, якими будуть канали комунікації та як буде перевірятися і поширюватися інформація. Дослідження Рольфа підкреслює, що своєчасність реагування має прямий вплив на репутацію: компанії, які швидше комунікували та діяли під час соціальних криз, отримали помітне зростання довіри зацікавлених сторін та схвалення громадськості [4, с. 6]. Така підготовка дозволяє компаніям реагувати послідовно та оперативно, а не реактивно, зберігаючи цілісність свого публічного повідомлення. Ефективне використання інтерактивних каналів комунікації є ще однією важливою навичкою в цифрову епоху. Цифрові платформи, особливо соціальні мережі, виступають форумами для обговорення зацікавлених сторін, а також підсилювачами корпоративних повідомлень. Дані свідчать, що моніторинг настроїв в Інтернеті та активна реакція на коментарі впливає на сприйняття прозорості компанії у споживачів [3]. Тому менеджери повинні розглядати цифрову комунікацію як можливість підтримувати двосторонню участь, спростовувати неправдиву інформацію та відображати етичну ідентичність організації в режимі реального часу, а не як ризик.

Кризова комунікація, прозорість та управління репутацією тісно пов'язані між собою. Здатність корпорації управляти своєю репутацією в умовах кризи залежить не тільки від того, що вона робить, але й значною мірою від того, як вона комунікує та наскільки прозорою і надійною є ця комунікація.

### Список використаних джерел

1. Linking CSR Communication to Corporate Reputation: Understanding Hypocrisy, Employees' Social Media Engagement and CSR-Related Work Engagement / H. Jiang та ін. Sustainability. 2022. Т. 14, № 4. С. 2359. URL: <https://doi.org/10.3390/su14042359>.

2. Luo Y., Jiang H., Zeng L. Linking Informative and Factual CSR Communication to Reputation: Understanding CSR Motives and Organizational Identification. Sustainability. 2023. Т. 15, № 6. С. 5136. URL: <https://doi.org/10.3390/su15065136>.

3. Nuortimo K., Harkonen J., Breznik K. Exploring corporate reputation and crisis communication. Journal of Marketing Analytics. 2024. URL: <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8>.

4. Rolf S. Responding to a societal crisis: How does corporate social responsibility engagement influence corporate reputation?. Journal of General Management. 2023. С. 030630702311700. URL: <https://doi.org/10.1177/03063070231170051>.

#### **Дегтяр Андрій Олегович**

доктор наук з державного управління,  
професор, професор кафедри економіки  
та публічного управління факультету  
програмної інженерії та бізнесу  
Національного аерокосмічного  
університету "Харківський авіаційний  
інститут"

#### **Найдьонов Олександр Павлович**

здобувач ступеня доктора філософії  
(PhD)

спеціальність «D4 Публічне управління  
та адміністрування» Національного  
аерокосмічного університету  
«Харківський авіаційний інститут»

### **АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЕЛЕМЕНТ РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ**

Актуальність теми. Процес майбутньої реінтеграції деокупованого Кримського півострова є безпрецедентним викликом для системи публічного управління України. Він вимагає не лише відновлення правового поля та інфраструктури, але й розробки принципово нових механізмів управління стратегічними галузями, що були узурповані, мілітаризовані та злочинно інтегровані в економіку держави-агресора. У цьому контексті авіаційна галузь —

включно з ключовою інфраструктурою (міжнародні аеропорти «Сімферополь», «Бельбек») та потенційними виробничими й ремонтними активами (напр., філіями ДП «Антонов» чи потужностями Севастопольського авіаційного підприємства) — постає як ключовий об'єкт управління. Вона є критично важливою для безпеки, гуманітарного розмінування, логістики та подальшої економічної інтеграції регіону в єдиний господарський комплекс України.

Актуальність дослідження посилюється унікальною суперечністю, характерною і для авіабудування в цілому: з одного боку – наявність у Криму потужної, хоч і деградованої, інфраструктурної та науково-технічної бази, з іншого – повна невідповідність застарілих, пострадянських механізмів публічного управління тим воєнним та ринковим викликам, які постануть перед Україною в «день нуль» реінтеграції. Пряме копіювання чинних моделей управління державними активами (на кшталт тих, що застосовувалися до АТ «Українська оборонна промисловість») буде неефективним в умовах Криму через специфічний правовий режим, масштаби руйнувань та необхідність надшвидкої інтеграції в глобальні ринки.

Метою даної доповіді є науково-теоретичне обґрунтування сукупності адаптивних механізмів публічного управління, необхідних для відновлення та розвитку авіаційної галузі АР Крим як невід'ємної частини її успішної реінтеграції в господарський комплекс України.

Виклад основного матеріалу. Аналіз поточного стану системи управління авіабудуванням в Україні виявляє низку інституційних «розривів», які в умовах Криму перетворюються на критичні прогалини. До них належать: брак гнучких фінансових інструментів, надмірна бюрократизація процесів сертифікації, та наявні правові та майнові бар'єри для розвитку дієвих механізмів державно-приватного партнерства (ДПП) у високотехнологічних оборонно-промислових галузях [1].

Традиційне директивне управління, орієнтоване на контроль процесів, а не на результат, не здатне забезпечити швидке відновлення. Тому пропонується застосування стратегічної моделі адаптивного публічного управління. На відміну від директивного підходу, така модель базується на трьох стовпах:

1. Кластерний підхід до управління інноваціями. Замість спроби відновити окремі підприємства, пропонується формування на базі аеропортів «Сімферополь» та «Бельбек» авіаційних кластерів. Вони мають поєднати логістичні послуги (карго, пасажирські перевезення), технічне обслуговування та ремонт (MRO), і R&D центри. Як доводить практика, кластерний підхід є управлінською технологією, що дає змогу підвищити конкурентоспроможність регіону та є важливою для інноваційного розвитку [4]. Публічне управління тут виступає в ролі фасилітатора, створюючи правові та податкові умови для залучення приватних операторів.

2. Організаційно-економічні механізми державно-приватного партнерства (ДПП). Відновлення аеропортової інфраструктури, зруйнованої внаслідок бойових дій, вимагатиме колосальних капіталовкладень. Опору лише на державний бюджет недостатньо. Провідний світовий досвід (США, Туреччина) доводить ефективність концесій та різних форм ДПП для швидкої модернізації

аеропортів. При цьому, для стратегічних галузей (включно з ОПК) моделі ДПП вимагають особливих механізмів контролю з боку держави для дотримання балансу безпекових та комерційних інтересів [1]. Завданням публічного управління стає розробка прозорих інвестиційних механізмів, що гарантують інвестору захист прав, а державі – дотримання стандартів безпеки та стратегічний контроль над об'єктами.

3. Нормативно-правові механізми інтеграції. Ключовий виклик реінтеграції – це не лише фізична відбудова, а й повернення в європейське та світове правове поле. Авіаційна галузь є найбільш зарегульованою у світі. Тому пріоритетним завданням є прискорене впровадження нормативно-правових механізмів інтеграції українського авіабудування у європейські та євроатлантичні структури. Це стосується імплементації законодавства ЄС у сфері безпеки польотів, авіаційної безпеки та організації повітряного руху [2]. Саме швидка сертифікація за стандартами EASA (ЄС) та ICAO є тим механізмом, що відкріє небо Криму для міжнародних перевізників та інтегрує його в глобальні ланцюги постачання.

Таким чином, запропонована модель переносить акцент з прямого управління активами на управління правилами гри, стандартами та стимулами. Як зазначають дослідники, пріоритетними напрямками публічного управління в умовах війни мають стати інституційне реформування та скоординована діяльність, що сприятиме подальшій розбудові держави та входженню до європейської спільноти [3]. Управління авіагалуззю Криму має стати пілотним проектом такого підходу.

Висновки. Успішна реінтеграція авіаційної галузі Криму в господарський комплекс України неможлива без імплементації нових, адаптивних механізмів публічного управління. Вони кардинально відрізняються від існуючих моделей управління ОПК. Пріоритетом має стати розробка спеціального правового режиму для авіаційних активів Криму, що стимулюватиме державно-приватне партнерство, базуватиметься на кластерному підході та забезпечить прискорену сертифікацію за стандартами НАТО/ЄС. Реалізація цих механізмів дозволить вирішити подвійне завдання: швидко відновити стратегічну галузь та перетворити мілітаризований регіон на конкурентоспроможний авіаційний хаб, міцно інтегрований в українську та європейську економіку.

### Список використаних джерел

1. Державно-приватне партнерство в оборонній сфері: майнові та правові аспекти [Електронний ресурс] // *Attorneys.ua*. 2025. 29 лип. URL: <https://attorneys.ua/publication/public-private-partnerships-in-the-defense-sector-legal-framework-asset-management/> (дата звернення: 23.10.2025).

2. Перспективи приєднання України до Спільного авіаційного простору ЄС [Електронний ресурс] // *Європа без бар'єрів*. 2016. URL: <https://europewb.org.ua/wp-content/uploads/2016/12/policy-brief-avia.pdf> (дата звернення: 23.10.2025).

3. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи [Електронний ресурс] // *Теорія та практика державного управління*. 2024. URL:

<https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/download/23227/21274/> (дата звернення: 23.10.2025).

4. Функціонування інноваційного кластеру в регіоні [Електронний ресурс] // *Вісник економіки УжНУ*. 2016. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6\\_3\\_2016ua/4.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/6_3_2016ua/4.pdf) (дата звернення: 23.10.2025).

#### **Іванов Нікіта Олегович**

студент кафедри публічне управління та адміністрування, Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, “Публічне управління та адміністрування”

### **РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

В умовах повномасштабної війни, що триває на території України з 2022 року, фінансова система країни опинилася перед безпрецедентними викликами. Військові дії, масові руйнування інфраструктури, зниження ділової активності, падіння інвестицій і водночас необхідність забезпечення оборонних видатків стали головними чинниками, що визначили сучасний стан державних фінансів. Водночас Україна продемонструвала стійкість і здатність адаптуватися до нових умов, зберігши працездатність банківської системи, виконання державних зобов'язань та довіру міжнародних партнерів [2].

Одним із головних напрямів діяльності держави в період воєнного стану стало забезпечення стабільності фінансового сектору. Національний банк України оперативно запровадив комплекс регуляторних заходів, які мали на меті стримати панічні настрої серед населення, обмежити відтік капіталу та забезпечити контроль за валютним ринком. Встановлення фіксованого обмінного курсу, обмеження валютних операцій, а також тимчасове зупинення частини ліцензій небанківських установ дозволили зменшити фінансові ризики та уникнути масштабної девальвації гривні [3].

Значну роль у підтримці фінансової стабільності відіграла міжнародна допомога. Завдяки фінансовій підтримці партнерів Україна змогла покривати більшу частину дефіциту державного бюджету, продовжуючи фінансувати соціальні виплати, пенсії, медицину та освіту. За оцінками НБУ, тільки у 2023–2024 роках обсяг зовнішньої допомоги перевищив 60 млрд доларів США [2]. Міжнародні фінансові організації, зокрема МВФ, Світовий банк та Європейський Союз, відіграють ключову роль у стабілізації української економіки та розробці програм післявоєнного відновлення [1].

Попри військові дії, банківська система України продовжує функціонувати стабільно. Більшість банків зберегли ліквідність і змогли адаптуватися до нових реалій, зокрема через активний розвиток дистанційного обслуговування клієнтів

та цифрових технологій. НБУ забезпечив безперебійну роботу платіжної системи та зберіг довіру громадян до національної валюти. Водночас війна змусила банки переглянути свою кредитну політику, зосередившись на підтримці оборонного сектору, аграрного виробництва та малого бізнесу, що має стратегічне значення для внутрішнього ринку [4].

В умовах воєнного стану монетарна політика НБУ стала більш гнучкою та водночас жорсткою. Підвищення облікової ставки до 25% у червні 2022 року було необхідним кроком для запобігання інфляційному тиску та утримання стабільності гривні. Поступово регулятор почав пом'якшення політики у 2023 році, однак зберігає контроль над інфляційними процесами. Такі заходи свідчать про прагнення до збереження балансу між економічним стимулюванням і фінансовою стабільністю [3].

Проблеми фінансової системи України під час війни також пов'язані з ростом державного боргу. Уряд змушений залучати значні кредитні ресурси для покриття бюджетного дефіциту. Водночас зовнішні позики мають пільгові умови, що мінімізує ризики боргового навантаження. За оцінками експертів, у короткостроковій перспективі рівень боргу може перевищити 100% ВВП, але за наявності стабільної підтримки партнерів це не становитиме критичної загрози [1].

Особливу увагу держава приділяє питанню фінансової безпеки. Під час воєнного стану посилено контроль за рухом капіталу, фінансовим моніторингом та операціями, що можуть мати ознаки відмивання коштів. Це спрямовано на запобігання тінізації економіки та забезпечення прозорості фінансових потоків [5]. Крім того, у банківському секторі впроваджуються інструменти кіберзахисту, адже кібератаки стали одним із елементів гібридної війни. Злагоджена робота державних структур і приватних банків дозволила запобігти масштабним збоїв у фінансовій інфраструктурі [6].

У повоєнний період перед Україною постануть ще масштабніші завдання. Серед них — необхідність реформування податкової системи, зміцнення внутрішнього фінансового ринку, активізація інвестиційної діяльності та створення умов для повернення капіталу з-за кордону. Уряд вже працює над планом післявоєнного відновлення економіки, який передбачає широке залучення приватних інвестицій та міжнародних фондів [1]. У цьому контексті фінансова система повинна виконати роль стабілізуючого механізму, який забезпечить ефективне розподілення ресурсів між державним і приватним секторами.

Поступове відновлення економіки України вимагатиме модернізації фінансової інфраструктури. Йдеться про розвиток ринку капіталу, запровадження інноваційних банківських продуктів, а також про підвищення рівня фінансової грамотності населення. Очікується, що після завершення війни Україна отримає нові можливості для інтеграції у світову фінансову систему, зокрема через участь у спільних програмах ЄС та міжнародних організацій [2].

У перспективі фінансова система України має стати основою для відновлення економічного потенціалу держави. Вона повинна забезпечити ефективний рух капіталу, підтримку підприємництва, розвиток експорту та

залучення іноземних інвестицій. Водночас ключовим завданням залишатиметься зміцнення фінансової безпеки та довіри суспільства до державних інституцій. Лише за умов прозорості, відповідального управління й міжнародної підтримки Україна зможе створити сучасну, конкурентоспроможну фінансову систему, здатну витримати будь-які зовнішні виклики [1; 5].

### **Список використаних джерел**

1. Лупенко Ю., Радіонов Ю. Financial security under martial law and in the period of Ukraine's post-war recovery. *Economy of Ukraine*. 2024; 67(10):45-65.
2. National Bank of Ukraine. State of Ukraine's financial sector and NBU's actions to support its uninterrupted functioning under martial law. 2022. <https://bank.gov.ua>
3. VoxUkraine. State regulation during wartime: how the NBU adjusted Ukraine's financial system in the hundred days to fit new conditions under martial law. 2022. <https://voxukraine.org>
4. UNIC. The impact of martial law on the financial sector of Ukraine. 2022. <https://unic.org.ua>
5. Buriachenko A., Logvinov P. Local self-government during the war: key transformations in financial empowerment. *Фінанси України*. 2023; №11:49-68.
6. Radchenko O., Strykhovskiy D., Leontovych S. Impact of martial law on development financial mechanism of the agricultural sector of Ukraine. *Ekonomika APK*. 2022; 29(5):47-56.

**Кисельов Євген Володимирович**

аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ У КОНТЕКСТІ РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ В ГОСПОДАРСЬКИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ**

### *Анотація*

*У доповіді розглянуто особливості публічного управління енергетичною безпекою в умовах відновлення територіальної цілісності України. Обґрунтовано необхідність формування полікомпонентного механізму управління енергетичною системою Криму після його реінтеграції в господарський комплекс держави. Запропоновано практичні підходи до модернізації інфраструктури, диверсифікації джерел енергії та розвитку відновлюваної енергетики як інструментів забезпечення сталого розвитку регіону.*

Енергетична безпека є ключовим чинником сталого розвитку держави, який забезпечує незалежність, стабільність і конкурентоспроможність економіки. У надскладний період збройної агресії російської федерації проти України питання контролю над енергетичною інфраструктурою набуває не лише економічного, а й національно-безпекового значення [1,2]. Особливої актуальності воно набуває в контексті майбутньої реінтеграції Автономної Республіки Крим, де питання відновлення енергопостачання та відбудови інфраструктури визначатимуть швидкість соціально-економічної стабілізації регіону.

У сучасній науковій парадигмі енергетична безпека розглядається як стан енергетичної системи, який гарантує стабільне, безперервне та економічно ефективне забезпечення суспільства енергією [3, с.41]. У системі публічного управління енергетична безпека є об'єктом стратегічного планування та міжвідомчої координації [4, с.16]. Визначено три рівні управління — індивідуальний, суспільний та державний, які взаємодіють через інституційні, правові та економічні механізми [4, с.21].

Серед основних загроз енергетичній безпеці України: зношеність інфраструктури, висока енергоемність економіки, залежність від імпорту енергоносіїв, нестача інвестицій у відновлювані технології, наслідки збройних дій [1]. Для Криму ці проблеми ускладнюються потребою повної реконструкції енергетичних мереж та їх інтеграції до єдиної енергосистеми України.

Доцільним є впровадження полікомпонентного механізму управління енергетичною безпекою, який включає правову, організаційно-економічну, інноваційно-інвестиційну та цифрову складові.

Правова складова передбачає оновлення нормативно-правової бази щодо державно-приватної взаємодії у сфері енергетики.

Організаційно-економічна - розвиток програмно-цільового планування та залучення приватних інвестицій.

Інноваційно-інвестиційна - розвиток альтернативних джерел енергії, зокрема, агровольтаїки, сонячної та вітрової генерації.

Цифрова складова передбачає використання аналітичних систем моніторингу, прогнозування ризиків і контролю споживання енергії.

Особливу роль у забезпеченні енергетичної самодостатності Криму може відіграти розвиток відновлюваної енергетики, яка поєднує економічну ефективність та екологічну безпечність. Агровольтаїчні проєкти дозволяють поєднати виробництво електроенергії та сільськогосподарське виробництво, що особливо актуально для південних регіонів України.

Використання потенціалу сонячної радіації та вітрових ресурсів створює можливості для енергетичної диверсифікації та зниження залежності від централізованих джерел постачання.

Враховуючи природні особливості регіону саме відновлювальні, альтернативні джерела енергії дозволять не тільки автономізувати енергетичну систему Криму, а й дозволять стати невід'ємною та ефективною складовою Об'єднаної енергетичної системи України.

1. Реінтеграція Криму неможлива без формування ефективної системи енергетичного управління [1].

2. Полікомпонентний підхід забезпечує збалансованість між державним регулюванням і ринковими механізмами.

3. Впровадження відновлюваних джерел енергії сприятиме енергетичній незалежності регіону та держави в цілому [3].

4. Використання публічно-приватних партнерств створює передумови для стійкого розвитку економіки Криму після реінтеграції [5, с.40].

### **Список використаних джерел**

1. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28.02.2019 № 2697-VIII.

2. Енергетична стратегія України до 2050 року. – Київ: Міненерго, 2023 (розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. № 373-р).

3. International Energy Agency. *World Energy Outlook 2024*. – Paris: IEA, 2024.

4. United Nations Development Programme (UNDP) “Strengthening energy-governance systems” (листопад 2023) — <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-11/undp-strengthening-energy-governance-systems.pdf>

5. Горник В.Г., Євмешкіна О.Л., Сімак С.В. Розвиток публічно-приватного партнерства у розрізі регулювання майнових відносин. Вчені записки ТНУ імені

**Лісний Микола Вікторович**  
аспірант Національного університету  
цивільного захисту України

## **УПРАВЛІННЯ ПОЛІТИЧНИМИ РИЗИКАМИ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ПУБЛІЧНО- УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ**

Сучасні світові процеси характеризуються високими рівнями нестабільності і невизначеності, породжують ризики і нові загрози. У цих умовах перед державним управлінням стоять складні завдання поєднання керованості суспільством і забезпечення національної безпеки і конкурентоспроможності, від яких залежить стійкий розвиток країни.

Однією з найвпливовіших сил сучасного світу є глобалізація. Цей вплив проявляється як в позитивному, так і в негативному плані. Глобалізація як явище має два аспекти розвитку :

- позитивний - взаємозбагачення країн, що беруть участь в процесі глобальної співпраці;
- негативний - недобросовісна конкуренція і пригнічення слабкіших партнерів за допомогою формування різноманітних механізмів тиску і закабалення.

Якщо перша тенденція реалізується еволюційно і сприяє гармонізації міжнародних відносин, то друга є наслідком агресивного тиску сильніших партнерів на слабких за допомогою свого економічного потенціалу. Внаслідок цього глобалізація не дає можливості державам розвиватися самобутньо, з урахуванням особливостей, що склалися, і історичних традицій, звужує можливості для влади, громадян самостійно вибирати шлях соціально-економічного і духовного розвитку відповідно до національних інтересів [3].

У зв'язку з цим основними загрозами національної безпеки окремих держав, породженими глобалізацією, називають:

- неконтрольовані міжнародні переливання капіталу, що дають свободу дій транснаціональним корпораціям і міжнародним фінансовим спекулянтам, а також локальні економічні кризи, що швидко поширюють на інші регіони;
- складнощі в пристосуванні до глобальних процесів для країн, що розвиваються, і держав з перехідною економікою;
- усе зростаючий розрив в рівні добробуту і міри залученості в процеси глобалізації між багатими і бідними країнами;
- інтернаціоналізація організованої злочинності та ін.

Таким чином, глобалізація як загальносвітовий процес суперечлива. Вона тягне невизначеність, ризики, нові загрози і вимагає удосконалювати механізми

управління по забезпеченню безпеки в різних сферах життєдіяльності. Пошук адекватних шляхів підвищення ефективності керування в цьому аспекті припускають і геополітичні процеси. Як відомо, провідне місце в геополітиці зайняла теза про перевагу західної цивілізації над іншими.

Відомо, що державна політика у сфері безпеки розробляється з урахуванням безлічі обставин і умов найвищими органами державної влади за участю інших суб'єктів політики - партій, громадських організацій, освітніх і науково-дослідних центрів, впливових представників сфер бізнесу, оборони, спецслужб. Проте залишається відкритою проблема, які моделі державного управління і в якому поєднанні здатні адекватніше відбивати волю усього соціального спектру суспільства, національні інтереси і показувати при цьому більш високу ефективність. Вже не перший рік саме за низьку ефективність і неувагу до потреб і запитів громадян піддається критиці традиційна модель державного управління, заснована на ієрархічній системі взаємодії суспільства і влади. Її суть в тому, що держава виражає сподівання і інтереси суспільства, які утілюються в стратегії, програмах, законах і реалізуються бюрократичним апаратом усіх рівнів [1, с. 27].

Певної популярності в теорії і практиці державного управління деяких країн стала набувати ідея скорочення масштабів втручання держави в різні сфери життєдіяльності суспільства і розширення можливостей для включення ринкових механізмів. Проте ринкові інструменти управління в житті не показали себе універсальними і теж критикуються за низькою позицій, передусім - за неможливість забезпечити принцип соціальної справедливості і оптимальне поєднання безпеки особи, суспільства і держави [2, с. 30].

Таким чином, сучасній державі не вдається задовольнити громадські потреби у рамках традиційних моделей управління, і існує запит на досконалішу модель. Ось чому в якості альтернативи ієрархії і ринкам з'явилася мережева модель управління, покликана скоротити розрив між суспільством і державою, інтегрувати їх потенціали і завдяки об'єднанню ресурсів в рішенні актуальних соціально-економічних і політичних проблем забезпечити більш високу адаптивну здатність влади приймати адекватні і ефективні рішення в умовах нестабільності, нових викликів і невизначеності.

### Список використаних джерел

1. Гречаніченко О. О. Сутність та особливості застосування ризикорієнтованого підходу в публічному управлінні. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 23. С. 25–29. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/23\\_2020/25.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2020/25.pdf)
2. Островський І. А., Юхнов Б. Ю. Міжнародний досвід управління ризиками під час реалізації місцевих інвестиційних проєктів. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. № 2. С. 27–31. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-5>
3. Співробітництво України з міжнародними фінансовими інституціями. URL: <https://mfa.gov.ua/mizhnarodni-vidnosini/spivrobotnictvo-ukrayini-z-mizhnarodnimi-finansovimi-instituciyami>

**Логоша Віталій Вікторович**

кандидат юридичних наук, докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

## **МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ДОСВІДУ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ І ПОЛЬЩІ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ**

Поглиблення глобалізаційних процесів у світовій економіці наголошують на значущості проблематики, пов'язаної із якісними змінами у механізмах забезпечення енергетичної безпеки держав-членів Європейського Союзу (ЄС). Обмеженість енергетичних ресурсів, їхнє неможливе відновлення та зростання попиту зі сторони бізнесу негативно впливають на енергоємних економіках, адже достатність енергетичних ресурсів виступає важливою передумовою не лише енергетичної, але й національної безпеки країни. Це обумовлює потребу у дослідженні зарубіжного досвіду у сфері забезпечення енергетичної безпеки, специфічних особливостей державної політики в сфері енергетики задля впровадження ефективних заходів стосовно реалізації дієвої державної енергетичної політики в умовах глобального розвитку та змін у політико-економічному становища нашої держави. Енергетична галузь в Україні продемонструвала неабияку витривалість під час російської агресії. Позапланова успішна інтеграція з енергосистемою ЄС стали визначальними чинниками у сфері збереження енергетичної безпеки держави. Попри постійні обстріли енергетичних інфраструктурних об'єктів, фахівці енергетичної галузі докладали чимало зусиль для розширення енергетичної співпраці з ЄС. Нові енергетичні шляхи з Польщею дозволили суттєво підвищити енергетичні потужності держави, а плани в сфері об'єднання з румунськими та словацькими енергетичними системами допомагають черговому зміцненню енергетичної безпеки. Вслід за розширенням міждержавної енергетичної співпраці, Україна здійснює активну діяльність над впорядкуванні власного внутрішнього енергетичного ринку відповідно до європейських стандартів. Це, в свою чергу, дозволяє забезпечити рівний розподіл енергії та створює сприятливий інвестиційний клімат. У результаті цих зусиль Україна виступає не просто імпортером енергетичних ресурсів, а й потенційним експортером відновлюваних джерел енергії в регіоні. Відновлення та розширення «зеленої» енергії, розвиток розподіленої енергетики та введення новітніх енергоефективних технологій вважається найважливішими напрямками для досягнення даної мети.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію нашої держави та глобальне потепління суттєво позначилися на енергетичну безпеку ЄС та політику у даній сфері. Відмова від російських енергоресурсів змусила ЄС відшукати нові стратегії забезпечення енергетичної безпеки та переходу до низьковуглецевої економіки.

Основними безпековими ризиками у Великобританії відповідно до її стратегії є «перебої постачання нафти та газу чи цінову нестабільність, які виникли внаслідок війни, аварії, дії політичних чинників або маніпуляцій постачальників. Крім того, у документі визначено, що інновації є ключовим інструментом гарантування енергетичної безпеки, оскільки їх використання дозволить зменшити залежність від вуглеводнів. У листопаді 2012 року Міністерство з питань енергетики та кліматичних змін Великобританії оприлюднило Стратегію енергетичної безпеки, основними елементами якої є заходи з підвищення стійкості енергосистеми, покращення енергетичної ефективності, забезпечення надійності мереж, максимальне збільшення внутрішнього виробництва енергії, співробітництво з міжнародними партнерами та декарбонізація національної енергетичної сфери. Головну відповідальність за гарантування енергетичної безпеки держави покладено на Міністерство з питань підприємництва, енергетики та промислової стратегії, яке разом з рештою уряду визначає стратегічні пріоритети, розробляє проекти законодавчих актів та забезпечує дотримання діючого законодавства. Законодавством Великобританії передбачено, що уряд зобов'язаний щорічно оприлюднювати та надавати Парламенту звіт щодо безпеки постачання електроенергії та газу у коротко- та довгостроковій перспективі. Крім того, передбачено обов'язок уряду оприлюднювати щорічний звіт (звіт щодо енергетичної сталості), який містить інформацію про зменшення викидів вуглецю, підтримання надійності постачання енергії, сприяння конкуренції на національному ринку, зменшення кількості людей, які живуть в умовах «паливної» бідності. У Великобританії діє нова програма з енергоефективності (Energy Companies Obligation), що адмініструється Офісом з питань ринків газу та електроенергії і покладає на постачальників енергоносіїв обов'язок покращувати енергоефективність домоволодінь кінцевих споживачів. Метою таких заходів є зменшення викидів вуглецю та надання змоги домоволодінням з низьким доходом та вразливим категоріям споживачів здійснювати обігрів своїх помешкань за доступними для них цінами» [1].

Відтак, головними аспектами забезпечення енергетичної безпеки у Великобританії є: безперебійність необхідних енергетичних ресурсів, розвиток відновлюваних джерел енергії та конкурентоспроможних енергетичних ринків, брак надмірного ціноутворення, екологічна безпека енергетичної галузі та наявність потужної енергосистеми для споживачів. Стратегією енергетичної безпеки Великобританії передбачена важлива роль використання адаптивного

підходу в процесі розкриття сутності та значення енергетичної безпеки та її елементів.

Польща, ґрунтуючись на енергетичних директивах ЄС та своєю енергетичною стратегією, зуміла досягти певних результатів у даній сфері. Забезпечення високого рівня енергетичної безпеки Польщі вважається ключовий напрямком державної політики, за яку «відповідає Міністерство економіки. Заступник міністра відповідає за функціонування енергетичної галузі. Різними аспектами енергетичної політики займаються такі департаменти: Департамент енергетики Польщі, Департамент із нафти та газу Польщі, Департамент вугілля Польщі, Департамент ядерної енергетики, Департамент відновлених видів енергії, Департамент з економічних розробок. Уповноважений уряду з атомної енергії несе відповідальність за розробку та реалізацію стратегії ядерної енергії. Регулятивні питання енергетичної сфери відносяться до повноважень регулюючого органу (ERO). Його обов'язки включають в себе надання ліцензії на електричну й теплову енергію; передачу електроенергії газу та розподіл повноважень операторів; затвердження їх інвестиційних планів і кодів сітки, порядку передачі й розподілу тарифів, остаточних тарифів на електроенергію для приватних клієнтів і тарифів на газ для всіх споживачів; видачу сертифікатів на електроенергію, вироблену з відновлюваних джерел енергії; моніторинг енергоринків і розвиток конкуренції. Загальну координацію діяльності департаментів Міністерства економіки Польщі, у тому числі у сфері економічної й енергетичної політики здійснює Департамент стратегії і аналізу» [2].

На нашу думку, політика Польщі в сфері забезпечення енергетичної безпеки є більш-менш типовою для держав-імпортерів. Водночас їй притаманні специфічні особливості, невластиві державам-споживачам сировини. Високий ризик у ресурсному забезпеченні пов'язаний з могутнім політичним впливом на розвиток галузі, визначає певну нелогічність та непередбачуваність політики Польщі, що відбивається передусім на стабільному розвитку енергетичної системи держави. Польща, з однієї сторони, проявляє ініціативу стосовно пропаганди особистих інтересів на регіональному та загальноєвропейському рівні, намагаючись залучити держави-сусідів до власної енергетичної стратегії, а з іншої – політика Польщі обмежується європейськими рамками. Забезпечення енергетичної безпеки в Польщі відбувається завдяки розвитку ефективного використання та заощадження енергії, ядерної та «зеленої» енергетики. Енергоефективність у Польщі вважається найбільш економічним способом посилення енергетичної безпеки, яких сприяє зменшенню обсягу спожитих енергетичних ресурсів та розвитку економіки загалом. Держава володіє значним досвідом в сфері енергозбереження, що передбачає мінімізацію шкоди розвитку енергетичного сектору на довкілля, зростання питомої ваги виробництва енергії завдяки «зеленим» технологіям, запровадження енергозберігаючих технологій тощо. Водночас в Польщі підтримуються дослідження та розробки у сфері технологій, які дозволяють скоротити споживання енергетичних ресурсів.

Як зазначає О. Волошин, «Польща також має позитивний досвід у питаннях розвитку альтернативної енергетики, в тому числі шляхом змішаного фінансування енергетичних проєктів (кошти Євросоюзу, міжнародних фондів-донорів, екологічних фондів, бюджету), де вміло використовується система податкових пільг. Влада намагається за допомогою державних важелів розширювати коло кредиторів для проведення заходів з розвитку альтернативної енергетики, що потребують значних коштів і розраховані на тривалу перспективу. У Польщі існує також спеціальний комунальний фонд, кошти якого акумулюють за рахунок зборів від населення і використовуються для реалізації недорогих проєктів у сфері енергозбереження та альтернативної енергетики» [3]. Відтак, на нашу думку, позитивними аспектами забезпечення енергетичної безпеки в Польщі є врегулювання протиріч у сфері нормативно-правового забезпечення, що дає можливість без проблем виконувати енергозберігаючі заходи; гармонійність та цілеспрямованість діяльності державних органів влад та бізнесу в сфері енергозбереження; створення інновацій в сфері енергозбереження коштом міжнародних фондів. Ці аспекти можна з легкістю імплементувати у вітчизняні умови.

Отже, досвід забезпечення енергетичної безпеки Польщі засвідчує, що головні шляхи та елементи енергетичної політики передбачають: розбудова національних енергетичних потужностей; намагання зменшити імпорт нафти й газу з Росії шляхом втілення стратегії енергоефективності; використання відновлюваної та атомної енергетики. Польща будучи учасником ЄС слідує енергетичним директивам ЄС, однак в той же час безперервно працює над розробкою та здійсненням власної стратегії забезпечення енергетичної безпеки. Її виконання сприяє вирішувати проблеми в сфері збереження енергетичної незалежності, ефективної розробки та використання відновлюваної енергії, інноваційних енергоефективних технологій тощо.

Доцільно зауважити, що країни ЄС відіграють ключову роль у забезпеченні енергетичної безпеки України. Так, «лідери країн-членів Європейського Союзу підкреслюють нагальну потребу в посиленні підтримки енергетичного сектору України з боку ЄС та його держав-членів. Це зазначено у підсумковому рішенні саміту ЄС, який відбувся наприкінці червня 2024 року. Зокрема, лідери ЄС закликають продовжувати надавати гуманітарну допомогу та допомогу у сфері цивільного захисту через погіршення гуманітарної ситуації, особливо у прифронтових регіонах України. У висновках також зазначено, що Європейський Союз залишається відданим підтримці ремонту, відновлення та реконструкції України, включаючи допомогу у розмінуванні, в координації з міжнародними партнерами. Практичним втіленням широкої підтримки Європейським Союзом енергетичного сектору України було створення Фонду підтримки енергетики України за погодженням з Європейською Комісією та Міністерством енергетики України. Даний Фонд створено для протидії впливу російських атак на критично важливу енергетичну інфраструктуру. Фонд

дозволяє урядам, міжнародним фінансовим установам та міжнародним організаціям, а також корпоративним донорам надавати фінансову підтримку організаціям, а також корпоративним донорам надавати фінансову підтримку зусиллям українського енергетичного сектору, спрямованим на зусиллям українського енергетичного сектору, спрямованим на усунення пошкоджень та продовження його функціонування» [4].

Отже, реалізація політики забезпечення енергетичної безпеки вимагає використання комплексного підходу. Важливими складовими системи безпеки є стала політика підтримки відновлюваної енергетики, міжнародне співробітництво, децентралізоване виробництво енергії, інноваційне інвестування та забезпечення кібербезпеки. Аналіз досвіду країн ЄС у сфері забезпечення енергетичної безпеки засвідчує, що пристосування вище наведених підходів до локальних умов може забезпечити досягнення високого рівня енергетичного суверенітету та стійкості.

### Список використаних джерел

1. Енергетична безпека: європейський досвід. Офіс з фінансового та економічного аналізу у Верховній Раді України. URL: [https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/Energy\\_Security\\_Final\\_27.11.pdf](https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2016/11/Energy_Security_Final_27.11.pdf).
2. Манжул І.В. Польський досвід забезпечення енергетичної безпеки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. № 15. С. 162-165.
3. Волошин О. Л. Особливості державного регулювання розвитку альтернативної енергетики в різних країнах світу. *Державне будівництво*. 2014. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2014\\_2\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_25)
4. Костюченко Я.М. Роль ЄС у забезпеченні енергетичної безпеки України. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2024. Випуск 85. С. 270-276. DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.85.4.39>.

**Музика Юлія Дмитрівна**

кандидат наук з державного управління,  
доцент, доцент кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
Державного торговельно-економічного  
університету

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ЦЕНТРІВ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ДЕОКУПОВАНОМУ КРИМУ**

Швидке та ефективно відновлення функціонування Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) на деокупованих територіях Криму є критично важливим стратегічним завданням, що виходить за межі суто сервісної функції. ЦНАП виступає як перша і найбільш відчутна точка контакту населення з легітимною українською владою, слугуючи ключовим інструментом для відновлення довіри та легітимізації інститутів публічного управління. Успішна реінтеграція Кримського півострова неможлива без негайного надання базових життєво необхідних послуг, що сприятиме реалізації завдань Стратегії відновлення Криму після деокупації [1] та Стратегії когнітивної деокупації.[2]

Однак, відновлення ЦНАП у Криму має фундаментальні відмінності від реінтеграції територій, звільнених після 2022 року. Це вимагає не просто фізичної реконструкції, а повного інституційного перезапуску, який має бути забезпечений на рівні "правового програмування". Аналіз наявних урядових планів деокупації вказує на необхідність їхньої кореляції зі стратегічними безпековими документами та, що є критично важливим, із середньостроковим бюджетним програмуванням.[3] Якщо плани відновлення ЦНАП не будуть закладені в окрему, захищену бюджетну програму з трирічним горизонтом фінансування, існує високий ризик того, що інституційне становлення буде заблоковане через фінансовий дефіцит.

Перші місяці після деокупації характеризуватимуться глибоким правовим вакуумом, відсутністю стаціонарної інфраструктури та критичним кадровим голодом. У цих умовах, традиційна модель відновлення стаціонарних офісів є неприйнятною.

Виклики, пов'язані з персоналом, на Кримському півострові матимуть безпрецедентний характер. Через тривалий термін окупації, питання полягає не лише у відсутності працівників, а у свідомій співпраці значної частини колишніх державних службовців з окупаційною владою. Це вимагає, щоб інструменти правового регулювання трудових відносин в умовах воєнного стану були доповнені жорсткими фільтраційними механізмами.

На початковому етапі основною операційною моделлю має стати не відновлення стаціонарних офісів, а створення розгалуженої, централізовано керованої мобільної мережі ЦНАПів. Досвід Херсонщини, де було відновлено лише 17 стаціонарних ЦНАП, але розгорнуто 9 мобільних центрів, які обслуговують понад 119 населених пунктів та надали понад 7500 адміністративних послуг[4], є цінним, але недостатнім для масштабу Криму.

Після стабілізації безпекової ситуації розпочинається фаза інституційного становлення, що включає відновлення стаціонарної мережі, забезпечення її безбар'єрності та професійну підготовку нового покоління державних службовців.

Планування відновлення стаціонарних ЦНАПів має відбуватися відповідно до найвищих стандартів інклюзії. Міністерство цифрової трансформації спільно з Програмою EGAP вже впроваджує методологію аудиту безбар'єрності, яка має стати обов'язковою для всіх ЦНАПів у Криму. Цей аудит складається з двох основних етапів: фізичного обстеження приміщення та аналізу результатів, що формує детальні рекомендації.

Сталий розвиток ЦНАП у Криму залежить від повної цифрової інтеграції та здатності надавати специфічний спектр послуг, необхідний для правового відновлення громадян [5].

Цифровізація є стратегічним пріоритетом, оскільки вона не лише підвищує ефективність, а й нейтралізує корупційні ризики в публічному управлінні. Законодавча база, включаючи Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», вже існує. Максимальне використання Порталу «Дія» та електронних кабінетів користувачів має стати основним каналом взаємодії. [6].

Організація мережі ЦНАП у деокупованому Криму вимагає відходу від традиційної моделі повоєнного відновлення до моделі інституційного програмування та створення з нуля.

### Список використаних джерел

1. Стратегія відновлення Криму після деокупації - Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим. URL: <https://ppu.gov.ua/documents/strategiia-vidnovlennia-krymu-pislia-deokupatsii/> (дата звернення: 15.10.2025).

2. Стратегія когнітивної деокупації Криму Представництво Президента України в Автономній Республіці Крим. URL: <https://ppu.gov.ua/documents/strategiia-kohnityvnoi-deokupatsii-krymu/> (дата звернення: 15.10.2025).

3. Линник Т. В. Правове програмування деокупації та реінтеграції Криму в сучасних умовах. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2023. № 1. С. 135-140. DOI <https://doi.org/10.32782/39221443>

4. Херсонщина відновлює цифрові та адміністративні послуги для місцевих мешканців. *Дія.Цифрова громада*. URL: <https://hromada.gov.ua/post/xersonshhina-vidnovlyuje-cifrovi-ta-administrativni-poslugi-dlya-miscevix-meskanciv> (дата звернення: 15.10.2025).

5. Музика Ю.Д. Сучасний стан та перспективи розвитку системи надання адміністративних послуг органами виконавчої влади в Україні. II Міжнародна науково-практична конференція “Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу”: зб. Матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2024 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст. гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія

управління персоналом, 2024. С. 369-373.

6. Музыка Ю. Д., Залізнюк В. П. Цифрова трансформація системи державного управління у сфері соціальних послуг. Електронний журнал "Державне управління: удосконалення та розвиток". 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.4.6>

### **Сімак Сергій Васильович**

доктор наук з державного управління,  
доцент, професор кафедри публічного  
управління, туризму та готельно-  
ресторанної справи, Таврійського  
національного університету імені В.І.  
Вернадського

## **МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ В УМОВАХ НОВОЇ ГЕОПОЛІТИКИ: КОНТЕКСТ РЕІНТЕГРАЦІЇ В ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ**

У ХХІ столітті глобальні геополітичні зміни визначають розвиток світової економіки та міжнародних економічних відносин. Загострення міжнародної конкуренції, розширення санкційних політик, порушення ланцюгів постачання і переосмислення принципів глобальної торгівлі стали реальністю у зв'язку з низкою ключових подій, серед яких важливе місце займає збройна агресія Російської Федерації проти України, що триває з 2014 року та особливо посилилася після повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року. В цьому контексті особливої ваги набуває проблема деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій, зокрема Автономної Республіки Крим, що вже понад десятиліття перебуває в умовах міжнародної ізоляції, економічної деградації та мілітаризації.

Сучасні геополітичні процеси зумовлюють значні трансформації в системі світового господарства. Після початку повномасштабної війни в Україні спостерігається зміщення традиційних векторів співпраці, зменшення рівня глобальної взаємозалежності між окремими країнами і регіонами, а також формування нових політико-економічних альянсів. Важливим наслідком стало перенаправлення потоків інвестицій і торгівлі. Такі процеси, як реглобалізація, економічний націоналізм і багатополлярність, дедалі більше впливають на архітектуру світового ринку. Після введення широкомасштабних санкцій проти Росії у 2014 та особливо в 2022 роках, глобальні торгові маршрути почали змінюватися: багато країн почали зменшувати свою залежність від ринку РФ, водночас налагоджуючи зв'язки з іншими партнерами.

Європейський Союз, будучи одним із ключових учасників глобальної економіки, після 2022 року розпочав масштабну енергетичну переорієнтацію, що включає зменшення залежності від російського газу й нафти. Це стало каталізатором для розвитку інфраструктури з імпорту зрідженого природного

газу (LNG), інвестицій у відновлювані джерела енергії, а також зміцнення енергетичної безпеки. Як зазначає OECD [5], наслідки геополітичної напруги створюють як виклики, так і можливості для довгострокового економічного розвитку. Зокрема, глобальні компанії почали переглядати свої ланцюги постачання з урахуванням ризиків, пов'язаних із політичною нестабільністю та конфліктами. Це призводить до часткової локалізації виробництва, що, у свою чергу, стимулює національні економіки, але зменшує ефективність розподілу ресурсів на глобальному рівні.

У міжнародних економічних відносинах зростає роль безпекових міркувань. Питання економічної безпеки, самодостатності в постачанні критично важливих товарів і стратегічної автономії стають дедалі важливішими для більшості країн. Це зумовлює появу нових форматів співпраці, як-от стратегічні партнерства з країнами, що володіють природними ресурсами, або розширення регіональних об'єднань. Водночас, міжнародні організації, такі як МВФ та Світовий банк, зосереджують свою увагу на підтримці держав, які зазнають впливу збройних конфліктів. У звіті МВФ за 2023 рік акцентується на тому, що фрагментація світової економіки може знизити темпи глобального зростання на 0,2-0,7% щороку, особливо у країнах, що розвиваються [3].

У цьому глобальному контексті важливо розглянути економічне положення та перспективи України. Після початку російської агресії у 2014 році Україна активізувала процеси євроінтеграції, підписала Угоду про асоціацію з ЄС, розпочала структурні реформи в економічній та управлінській сферах. Повномасштабна війна стала водночас трагедією та каталізатором трансформації. З одного боку, зруйновано значну частину інфраструктури, впало промислове виробництво, скоротився ВВП, різко зменшилися іноземні інвестиції. З іншого - Україна отримала потужну міжнародну підтримку, почала глибше інтегруватися в європейські та глобальні ринки, активізувала співпрацю з МВФ, ЄБРР, ЄС та іншими структурами.

За даними KSE Institute [4], Україна отримала понад 250 млрд доларів допомоги, що використовується як для потреб оборони, так і для відновлення критичної інфраструктури. Крім того, зростає експорт української продукції до нових ринків, зокрема країн Близького Сходу та Азії. Україна також активно диверсифікує джерела енергоносіїв, що сприяє її економічній стійкості. В умовах затяжної війни особливо актуальним стає питання реінтеграції тимчасово окупованих територій, зокрема Криму, в єдиний економічний простір України.

Крим, після незаконної анексії Росією у 2014 році, опинився в умовах міжнародної ізоляції. Більшість провідних країн світу не визнають зміни статусу півострова, а відтак, діють санкції проти російських компаній, що здійснюють там діяльність, а також проти інфраструктурних проєктів. Економічна ситуація в регіоні суттєво погіршилася. За оцінками Центру економічної стратегії [2], валовий регіональний продукт Криму впав на понад 30% порівняно з періодом до окупації. Суттєво зросло безробіття, знизилася доходи населення, відбувся відтік кваліфікованої робочої сили. Основний акцент зроблено на мілітаризації економіки - будівництві військових об'єктів, збільшенні чисельності російських військ, що розміщуються на території півострова.

Крім того, Крим зіткнувся з низкою структурних проблем - дефіцитом води, енергетики, проблемами логістики та транспортного сполучення. Залишаючись фактично закритим регіоном, півострів втратив туристичну привабливість, можливості розвитку аграрного сектору та потенціал транзитного вузла у Чорноморському регіоні. Такі умови вимагають системного переосмислення майбутнього економічного відновлення півострова після його деокупації.

Реінтеграція Криму в господарський комплекс України потребуватиме поетапного підходу, заснованого на міжнародному досвіді постконфліктного відновлення. Передусім необхідно буде відновити державне управління на території півострова, поновити функціонування державних установ, відновити реєстри, земельний кадастр, податкову інфраструктуру. Паралельно слід створити умови для повернення внутрішньо переміщених осіб, які залишили регіон після окупації, та забезпечити їм правовий і економічний захист. Інфраструктурна відбудова стане ще одним ключовим елементом - необхідно буде модернізувати транспортну, енергетичну, водну й цифрову інфраструктуру. Пріоритетом має стати розвиток індустріальних парків, логістичних хабів і портів.

Особливу увагу слід приділити розвитку малого й середнього бізнесу в Криму після деокупації, оскільки саме цей сектор може забезпечити створення робочих місць, соціальну стабільність і інноваційний розвиток. Туризм, агропромисловий комплекс, зелена енергетика - саме ті галузі, що мають високий потенціал. Залучення міжнародних партнерів, фінансових інституцій, таких як ЄБРР, ЄІБ та USAID, має стати важливою складовою економічного перезапуску регіону. Україна може використати досвід інших країн у питаннях відновлення постконфліктних територій, наприклад, Балканських країн чи Іраку. Крім того, важливою умовою буде забезпечення прозорості, верховенства права, довіри бізнесу до державних інституцій.

Таким чином, у світлі сучасних геополітичних процесів розвиток світової економіки набуває нової динаміки. Україна, незважаючи на виклики війни, демонструє здатність адаптуватися до глобальних змін, інтегруватися в європейську спільноту та розбудовувати власну економіку на засадах стійкості, безпеки та інновацій. Реінтеграція Криму - не лише геополітичне чи гуманітарне завдання, а й важливий економічний проєкт, який має потенціал суттєво вплинути на розвиток країни в цілому. Ретельне планування, залучення міжнародної підтримки та виважена державна політика здатні перетворити виклики на нові можливості для сталого економічного зростання.

### **Список використаних джерел**

1. Світовий банк. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf>
2. Центр економічної стратегії. Економічний портрет окупованого Криму. 2021. URL: <https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2021/07/Finale-Crimea-losses-report-clean.pdf>

3. IMF. World Economic Outlook: Navigating Geopolitical Fragmentation. 2023. URL: <https://www.imf.org>
4. KSE Institute. Total Financial Aid to Ukraine: Tracker. 2024. URL: <https://kse.ua>
5. OECD. Geopolitical Shifts and Economic Interdependence. 2023. URL: <https://www.oecd.org>

**Студзінський Роман Вікторович**  
Військовослужбовець Збройних Сил  
України

## **НЕОБХІДНІСТЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

В сучасних умовах російсько-української війни, дослідження питання забезпечення кібербезпеки в Україні набуло виняткової актуальності. На сьогоднішній день кібербезпека перестала бути суто державним завданням, обернувшись на складний, багатогранний виклик, що потребує консолідації зусиль та ресурсів не лише держави, але й бізнес сектору. Державно-приватне партнерство (ДПП) у сфері забезпечення кібербезпеки визнається у будь-якій країні як ефективний механізм в процесі формування стійкої національної системи захисту при безперервно зростаючих кіберзагрозах. В нашій державі, всупереч визнанню стратегічної важливості ДПП, наприклад в Стратегії кібербезпеки України, мають місце також і вагомні виклики для його повноцінного впровадження. Недостатній рівень інституціоналізації, прогалини у нормативно-правовому забезпеченні та проблеми з координацією між суб'єктами негативно позначаються на використанні системного підходу в процесі дослідження даної проблематики. Це все визначає актуальність дослідження ролі та механізмів державно-приватного партнерства у забезпеченні кібербезпеки в Україні.

Дослідження розвитку усіх аспектів сучасної суспільної життєдіяльності демонструє, що жодні органи державної влади не можуть самостійно реагувати та ефективно протистояти загрозам національній безпеці. Через це будь-яка держава докладає чимало зусиль для ведення гнучкої та багатовекторної політики задля пошуку додаткових безпекових можливостей. Важливим напрямом, який дозволяє посилити можливості країни та ефективно протистояти загрозам національній безпеці, вважається використання державно-приватного партнерства.

На сьогоднішній день в Україні на законодавчому рівні визначені такі основні шляхи державно-приватного партнерства у сфері в кібербезпеки: «створення системи своєчасного виявлення, запобігання та нейтралізації кіберзагроз, у тому числі із залученням волонтерських організацій; підвищення цифрової грамотності громадян та культури безпекового поведіння в кіберпросторі, комплексних знань, навичок і вмінь, необхідних для підтримки

цілей кібербезпеки; обмін інформацією між державними органами, приватним сектором і громадянами щодо кіберзагроз об'єктам критичної інфраструктури, інших кіберзагроз, кібератак та кіберінцидентів; партнерство та координація команд реагування на комп'ютерні надзвичайні події; залучення експертного потенціалу, наукових установ, професійних об'єднань та громадських організацій до підготовки ключових галузевих проектів та нормативних документів у сфері кібербезпеки; надання консультативної та практичної допомоги з питань реагування на кібератаки; формування ініціатив та створення авторитетних консультативних пунктів для громадян, представників промисловості та бізнесу з метою забезпечення безпеки в мережі Інтернет; запровадження механізму громадського контролю ефективності заходів із забезпечення кібербезпеки; періодичне проведення національного саміту з професійними постачальниками бізнес-послуг, включаючи страховиків, аудиторів, юристів, визначення їхньої ролі у сприянні кращому управлінню ризиками у сфері кібербезпеки; створення системи підготовки кадрів та підвищення компетентності фахівців різних сфер діяльності з питань кібербезпеки; тісна взаємодія з фізичними особами, громадськими та волонтерськими організаціями, ІТ-компаніями з метою виконання заходів кібероборони в кіберпросторі» [1].

Таким чином, в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації на територію нашої держави та постійних кібератак зі сторони країни-агресора роль державно-приватного партнерства в процесі забезпечення кібербезпеки в Україні є критично важливою. Дане співробітництво виступає визначальним інструментом для об'єднання ресурсів державного та приватного секторів, що сприяє створенню стійкої та ефективної системи кіберзахисту на загальнодержавному рівні.

Визначальна роль ДПП у забезпеченні кібербезпеки в Україні криється у:

1. Захисті критичної інфраструктури. Більшість об'єктів критичної інфраструктури в нашій державі перебуває у приватній власності. ДПП дозволяє забезпечити координацію зусиль та обмін інформаційними даними між державними органами та приватними операторами з метою колективного захисту від кібератак.

2. Забезпеченні доступу до інновацій та технологій. Так, бізнес сектор має усі передові інструменти, технології та експертизи в кіберзахисті. ДПП дає можливість державі одержати доступ до цих ресурсів з метою посилення своєї кіберстійкості та протистояння новітнім загрозам.

3. Обміні інформаційними та розвідувальними даними. Ефективна взаємодія між державними інституціями та приватними компаніями набуває ключового значення для обміну інформацією щодо кіберзагроз, інцидентів та методів реагування. Це дозволяє оперативно виявляти та нейтралізувати кібератаки, а також сприяє розробці ефективніших стратегій захисту.

4. Оперативному реагуванні на кіберінциденти. ДПП сприяє створенню спільних механізмів реагування на кіберінциденти, де бізнес надає технічну підтримку та експертизу, а державні інституції координують дії та забезпечують правове регулювання.

5. Забезпеченні розвитку кадрового потенціалу. Співробітництво з бізнес сектором, освітніми установами та дослідницькими центрами дає можливість державі залучати та готувати висококваліфікованих спеціалістів у сфері кібербезпеки. Це набуває виняткової актуальності, враховуючи кадровий дефіцит у цій галузі.

6. Гармонізації законодавчої бази. ДПП дозволяє удосконалити нормативно-правову базу у сфері забезпечення кібербезпеки, враховуючи досвід приватного сектору та міжнародні стандарти. Водночас бізнес бере участь у розробці та обговоренні законодавчих ініціатив, що сприяє створенню більш збалансованого та ефективного регулювання.

Варто зазначити, що не зважаючи на всі існуючі виклики, активне залучення бізнесу є незамінним в процесі побудови ефективної, стійкої та адаптивної системи кібербезпеки нашої держави. Особливо це актуально в умовах воєнного стану, коли об'єднання зусиль є ключовим для захисту національних інтересів у кіберпросторі.

### **Список використаних джерел**

1. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#top>

### **Штепа Ігор Миколайович**

аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, м. Київ, Україна

## **САМО- ТА КОРЕГУЛЮВАННЯ НА РИНКАХ ЦІННИХ ПАПЕРІВ**

Високий рівень інформаційної асиметрії, технологічні інновації та глобальна взаємопов'язаність визначають контекст, в якому функціонують сучасні ринки цінних паперів. Традиційні державні регуляторні рамки не можуть залишатися гнучкими та оперативними в умовах зростання швидкості фінансових операцій та ускладнення інструментів. У цій ситуації спільне регулювання та саморегулювання стали важливими інструментами управління, що підтримують державний нагляд. Ці стратегії спрямовані на забезпечення ефективної ринкової дисципліни, прозорості та захисту інвесторів без перешкоджання інноваціям шляхом поєднання державного нагляду з приватним досвідом.

Системи корегулювання зараз значною мірою покладаються на саморегулюючі організації (СРО), включаючи фондові біржі та торгові асоціації. Вони здатні забезпечувати дотримання стандартів та етичних норм у спосіб, який

бюрократичним організаціям важко повторити через їхню історичну легітимність, тісний зв'язок з учасниками ринку та технологічну експертизу. Однак складна взаємодія між державними наглядовими органами та приватними регуляторними органами порушує важливі питання щодо конфлікту інтересів, підзвітності та забезпечення дотримання цих стандартів.

Важливими інституційними представниками саморегулювання є СРО та біржі. Традиційно біржі, які були кооперативними організаціями, що належали членам, виконували як регуляторні, так і ринково-операційні завдання. «Біржі історично розвивалися як саморегулюючі інституції, які встановлювали стандарти лістингу, правила розкриття інформації та дисципліну торгівлі для забезпечення впорядкованості ринків», – зазначає Дж. Карсон [1, с. 572]. Однак регуляторна роль все більше піддається ризику підпорядкування комерційним імперативам у результаті демутуалізації та зростання кількості бірж, що працюють з метою отримання прибутку, що може призвести до конфлікту між суспільними інтересами та мотивами отримання прибутку [1].

Згідно з емпіричним дослідженням Х. Крістенсена, Л. Хейл та К. Леуз, ступінь громадського контролю суттєво корелює з надійністю саморегулюючих інститутів. Вони виявили, що ринки з суворими рамками спільного регулювання, де до приватного правозастосування додається державний нагляд, демонструють підвищену ефективність розподілу капіталу, більшу ліквідність та вищу довіру інвесторів [2, с. 28]. Це означає, що найстабільніші та найефективніші результати досягаються завдяки спільному регулюванню, а не безконтрольному саморегулюванню. Однак глобалізація фінансових ринків ускладнює ситуацію. Для транскордонної торгівлі та транснаціонального лістингу необхідна координація між декількома регуляторними юрисдикціями. Фрагментовані національні регуляторні норми можуть призвести до арбітражу, що підриває як системи саморегулювання, так і державний нагляд, зазначають З. Гошен і Г. Пархомовський [3, с. 754]. Для узгодження стандартів і сприяння обміну інформацією необхідна співпраця через Міжнародну організацію комісій з цінних паперів (IOSCO) та інші транснаціональні мережі.

Баланс між автономією та підзвітністю в саморегулюванні залишається центральним питанням політики. Ефективність СРО залежить від прозорих структур управління, надійних механізмів забезпечення дотримання вимог та довіри громадськості. Без цього саморегулювання ризикує перетворитися на просте задоволення власних інтересів. Як застерігає Дж. Карсон, коли саморегулювання стає інструментом отримання фінансів, а не надання публічних послуг, його необхідно закріпити за допомогою спільного регуляторного нагляду.

У сфері управління ринками цінних паперів саморегулювання та спільне регулювання є взаємодоповнюючими парадигмами, а не антагоністичними. Вони демонструють, як фінансовий нагляд змінився з методів командування та контролю на системи, що базуються на знаннях та співпраці. Спільний регуляторний моніторинг гарантує публічну підзвітність та безпеку інвесторів, а інституціоналізація саморегульованих організацій та галузевих асоціацій дозволяє ринкам використовувати приватний досвід та гнучкість. Зрештою,

ефективний нагляд залежить від симбіотичних відносин між приватними регуляторами та державними органами, кожен з яких виконує функції, які інший не може ефективно реалізувати. У міру того, як фінансові системи стають все більш складними та взаємопов'язаними на глобальному рівні, підхід спільного регулювання залишатиметься найефективнішим для підтримання довіри, цілісності та стійкості на ринках цінних паперів у всьому світі.

### **Список використаних джерел**

1. Carson J. Self-regulation in securities markets. The World Bank, 2011. URL: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-5542>.
2. Christensen H. B., Nail L., Leuz C. Capital-Market Effects of Securities Regulation: Prior Conditions, Implementation, and Enforcement. Review of Financial Studies. 2016. Т. 29, № 11. С. 2885–2924. URL: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhw055>.
3. Goshen Z., Parchomovsky G. The Essential Role of Securities Regulation. SSRN Electronic Journal. 2004. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.600709>.

### **Ясенчук Христина Володимирівна**

студентка кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету, спеціальність 073 «Менеджмент»

**Науковий керівник:** Мартинович Наталія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету

## **ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ В ГОСПОДАРСЬКИЙ КОМПЛЕКС УКРАЇНИ**

Туризм є однією з найбільш динамічних і прибуткових галузей світової економіки, здатною стимулювати розвиток суміжних секторів, таких як транспорт, торгівля, будівництво, сфери послуг. Для України, в умовах повномасштабної війни та майбутнього відновлення тимчасово окупованих територій, зокрема Автономної Республіки Крим, розвиток туристичної галузі набуває стратегічного значення. Туризм має потенціал стати «м'яким» інструментом відновлення міжрегіональних зв'язків, формування позитивного іміджу України та зміцнення національної єдності. У контексті післявоєнного відновлення та євроінтеграційного курсу України, питання розробки ефективної стратегії розвитку туризму в Криму є надзвичайно актуальним, адже воно поєднує економічні, соціальні та гуманітарні аспекти реінтеграційної політики держави.

У науковій та аналітичній літературі питання реінтеграції Криму в господарський комплекс України розглядається крізь призму політичних, економічних та соціально-культурних процесів, проте роль туризму як інструменту економічного відновлення залишається недостатньо дослідженою. Аналіз опрацьованих джерел свідчить про наявність різних підходів до проблематики, що дозволяє комплексно оцінити потенціал туристичної галузі у контексті майбутньої реінтеграції півострова. Так, у колективному звіті під редакцією Б. Бабіна, Е. Барієва «Реінтеграція Криму: урядові плани та формування механізмів міжнародної підтримки» [1] представлено стратегічне бачення державної політики щодо деокупації та подальшого відновлення регіону. Автори зосереджуються на інституційних аспектах, питаннях безпеки, розвитку інфраструктури та механізмах залучення міжнародної допомоги. У роботі окреслено загальні напрями використання туризму як чинника соціально-економічної стабілізації. Однак для успішної реалізації стратегічних ініціатив необхідно провести глибокий економічний аналіз цієї галузі як самостійного драйвера відновлення та обрати з поміж сукупності найбільш дієвий інструментарій реалізації туристичних проєктів, моделей інвестиційного залучення чи прогнозів впливу туризму на зайнятість та регіональний ВВП. В протилежному випадку відсутність інформації і конкретизація інструментів створюють прогалину між політичними намірами та практичними механізмами їх реалізації, що вказує на потребу подальших економічних досліджень у цьому напрямі.

Автори С. Іванов, К. Іджилова, С. Вебстера [2] на основі емпіричних даних показують різке скорочення міжнародних туристичних потоків, занепад готельного сектору та трансформацію ринку послуг під впливом політичної ситуації. Ця робота цінна тим, що надає кількісні докази економічних втрат, проте має ретроспективний характер і не охоплює перспектив відновлення галузі після деокупації. У ній не розглядаються сценарії постконфліктного розвитку туризму, що ускладнює застосування отриманих висновків для планування реінтеграційних заходів. Таким чином, залишається відкритим питання про можливі шляхи формування стійкої туристичної екосистеми Криму у складі українського економічного простору.

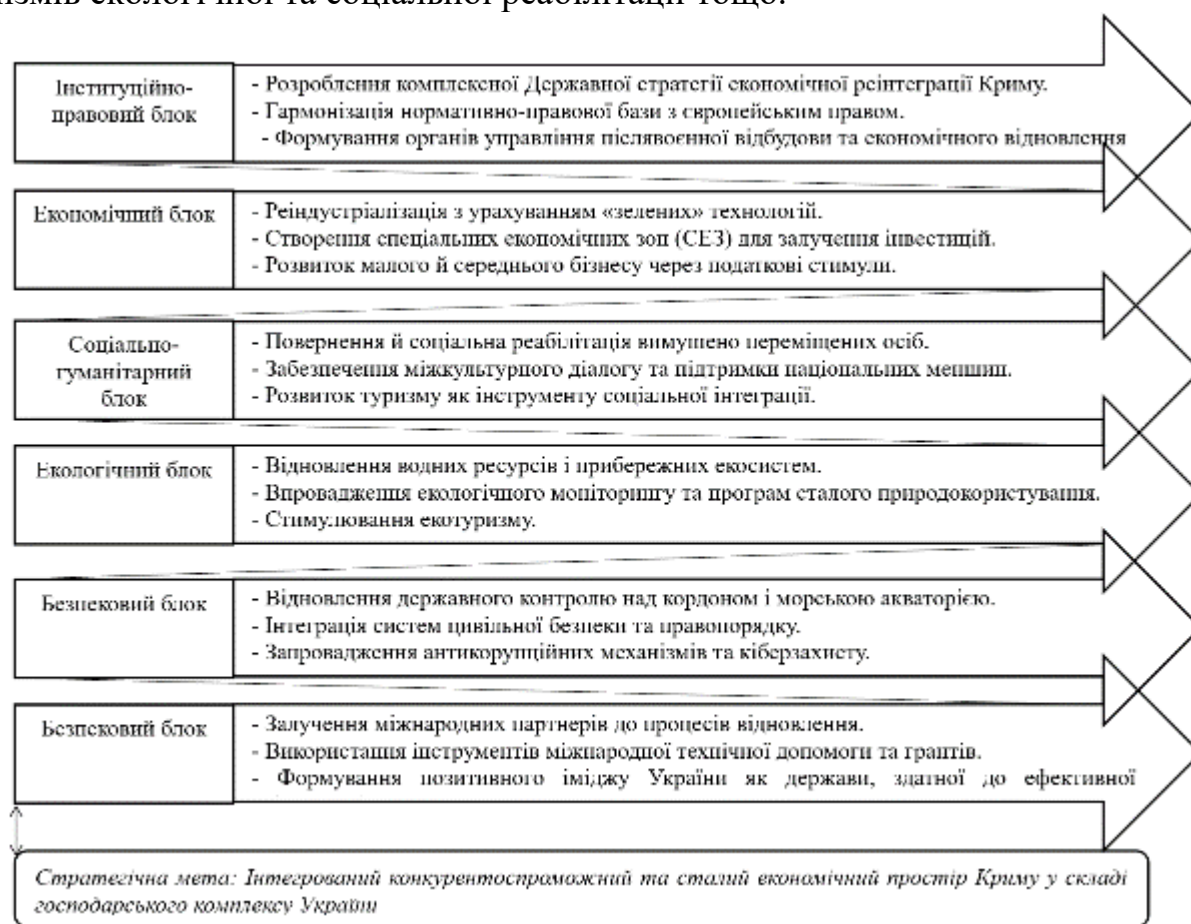
Методологічне підґрунтя для подальших досліджень міститься у роботах Н. Мартинович, В. Горника, Е. Бойченко [3] де науковцями узагальнено сучасні підходи до аналізу ринків і поведінки споживачів. Представлені методи можуть бути адаптовані для оцінки туристичного потенціалу Криму, визначення цільових сегментів та розробки стратегій просування регіону після реінтеграції.

Узагальнюючи результати опрацьованих джерел, можна констатувати, що наявна наукова база лише частково висвітлює потенціал туризму як інструменту економічної реінтеграції Криму. У більшості праць домінує політичний або загальноекономічний підхід, тоді як питання практичного використання туристичної галузі у процесах відновлення регіону, розробки ефективних інвестиційних механізмів і формування сталого туристичного ринку залишаються недостатньо опрацьованими. Саме це визначає напрями подальших досліджень, орієнтованих на розробку моделі реінтеграції Криму через розвиток

туризму, удосконалення маркетингових стратегій і формування цілісної державної політики відновлення туристичного потенціалу півострова (рис. 1).

Запропонована модель реінтеграції Криму в господарський комплекс України має важливе наукове й практичне значення. З теоретичної точки зору, вона відбиває систематизацію ключових напрямів післявоєнного відновлення та інтеграції півострова, поєднуючи принципи державного управління, сталого розвитку та європейської інтеграції. Модель може слугувати основою для розробки державних стратегій, галузевих програм і наукових концепцій, спрямованих на відновлення соціально-економічного потенціалу Криму.

У прикладному аспекті вона є інструментом стратегічного планування, який дозволяє визначити пріоритетні напрями дій впродовж всього циклу відновлення інфраструктури, створення інвестиційних зон, формування механізмів екологічної та соціальної реабілітації тощо.



**Рис. 1. Модель економічної реінтеграції Криму в господарський комплекс України**

*Джерело:* авторська пропозиція

Завдяки інтеграції економічного, соціального, екологічного та безпекового підходів модель сприятиме формуванню цілісної політики реінтеграції, орієнтованої на довгострокову стабільність, розвиток людського капіталу й міжнародне партнерство.

### Список використаних джерел

1. Бабін Б., Барієв Е., Барієва З., Бойченко С. та ін. Реінтеграція Криму: урядові плани та формування механізмів міжнародної підтримки. Київ: Центр трансформаційних ініціатив, 2023. 48 с. URL: [https://ctrcenter.org/wp-content/uploads/2024/03/reintegration-of-crimea\\_ukr\\_inet-3\\_compressed.pdf](https://ctrcenter.org/wp-content/uploads/2024/03/reintegration-of-crimea_ukr_inet-3_compressed.pdf)
2. Ivanov S., Idzhylova K., Webster C. Impacts of the entry of the Autonomous Republic of Crimea into the Russian Federation on its tourism industry: An exploratory study. *Tourism Management*, 2017. 60. P. 278–290. DOI: 10.1016/j.tourman.2016.12.010.
3. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / Н.О. Мартинович, В.Г. Горник, Е.Б. Бойченко. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.

## 2. ІНДУСТРІЯ ГОСТИННОСТІ: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА ПРАКТИКА УКРАЇНИ

**Вишемірська Ярослава Сергіївна**

старший викладач кафедри інженерних систем та технологій Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського, м. Київ, Україна

**Омецинська Наталія Вячеславівна**

кандидат технічних наук, доцент, завідувачка кафедри інженерних систем та технологій Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського, м. Київ, Україна

### SMART-ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ГОСТИННІСТЮ: CRM ЯК СКЛADOVA ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ ПОСЛУГ

У сучасних умовах цифрової економіки ефективне функціонування підприємств індустрії гостинності неможливе без впровадження інформаційних систем, що забезпечують комплексне управління взаємовідносинами з клієнтами. Концепція Smart-підходу у сфері гостинності ґрунтується на інтеграції інтелектуальних технологій, автоматизації бізнес-процесів і персоналізації сервісу з використанням аналітичних інструментів.

Центральним елементом такої моделі є CRM-система (Customer Relationship Management) — інформаційна платформа, що дозволяє здійснювати збір, збереження й аналіз даних про гостей, оптимізувати комунікації між персоналом та клієнтами, формувати індивідуальні пропозиції й підвищувати рівень задоволеності споживачів.

У науковому та практичному вимірі CRM розглядається як частина інформаційних систем у сфері послуг, що поєднують бази даних, модулі аналітики, хмарні сервіси й інтеграційні рішення з PMS-платформами (Property Management System), системами бронювання та маркетинговими каналами. Smart-підхід дозволяє не лише автоматизувати операційні процеси, а й створювати цінність для клієнта через аналіз поведінкових патернів і прогнозування попиту.

Використання CRM-технологій сприяє переходу готельного бізнесу до моделі даних-орієнтованого управління, що відповідає європейським тенденціям цифровізації індустрії гостинності. Саме поєднання CRM-підходів з аналітикою Big Data та інтелектуальними системами підтримки рішень формує основу Smart-управління у сфері послуг.

У практичній площині ефективність CRM-систем у готельному бізнесі визначається їх здатністю забезпечувати автоматизацію основних бізнес-

процесів та підтримку управлінських рішень. Такі системи інтегрують інформаційні потоки між службами прийому, бронювання, маркетингу, продажів і фінансів, створюючи єдиний цифровий простір для взаємодії персоналу та клієнтів.

Насамперед CRM дозволяє автоматизувати процеси бронювання, ведення обліку гостей, управління номерами й каналами онлайн-бронювання (Booking, Expedia тощо). Це сприяє зменшенню людських помилок, підвищенню швидкості обробки запитів і прозорості фінансових операцій. Важливою функцією є створення єдиної бази клієнтів, яка містить історію перебування, уподобання, рівень задоволеності та відгуки. На основі цих даних формується профіль гостя, що дозволяє прогнозувати поведінку споживачів і розробляти персоналізовані пропозиції.

Інтеграція CRM з Property Management System (PMS) забезпечує синхронізацію даних про номери, завантаженість і фінансові звіти. Такі поєднання дозволяють адміністрації готелю ефективно планувати ресурси, оптимізувати тарифну політику та контролювати показники ефективності (KPI).

У країнах Європейського Союзу CRM-технології активно доповнюються аналітичними інструментами Big Data та штучним інтелектом. Це дає можливість будувати прогностичні моделі попиту, виявляти закономірності у поведінці клієнтів і підвищувати точність маркетингових рішень. Наприклад, на основі аналізу великих даних CRM може автоматично пропонувати оптимальний час для надсилання акційних пропозицій або прогнозувати сезонні піки завантаженості.

В результаті використання таких систем підприємства індустрії гостинності отримують не лише операційну ефективність, а й стратегічну перевагу — можливість приймати рішення на основі даних (data-driven management), що наближає український готельний бізнес до європейських стандартів цифрового управління.

В українському готельному бізнесі впровадження CRM-технологій відбувається поступово, залежно від масштабу підприємства та рівня цифрової зрілості. Для невеликих готелів типовим є використання спрощених інструментів — таблиць, месенджер-ботів, базових CRM-модулів. Натомість середні та великі готельні комплекси переходять до інтегрованих інформаційних систем управління типу HMS (Hotel Management System), серед яких провідне місце на українському ринку посідає Servio HMS.

Servio HMS — це комплексне рішення, розроблене українською компанією «Сервіо», яке охоплює всі основні процеси управління готелем: бронювання, розміщення гостей, фінансовий облік, управління персоналом, складським обліком і CRM-модуль для роботи з клієнтами. Система побудована за принципом модульності, що дозволяє адаптувати її під структуру конкретного готелю.

CRM-модуль Servio HMS забезпечує автоматизоване ведення клієнтської бази, фіксує історію проживання, уподобання гостей, канали бронювання, дозволяє формувати персоналізовані пропозиції та програми лояльності. Важливою перевагою є інтеграція з каналами онлайн-бронювання (Booking,

Expedia, Airbnb) і модулем Channel Manager, що гарантує актуальність даних про номери та ціни.

Крім CRM-компонента, система має аналітичні панелі (Dashboard), які дозволяють керівництву відстежувати ключові показники ефективності — завантаженість номерного фонду, середню ціну за номер, дохід на номер (RevPAR), рівень повернення клієнтів. Завдяки аналітиці Servio HMS забезпечує data-driven management, тобто управління на основі даних.

Після 2022 року, у складних умовах воєнного стану, Servio HMS активно використовується для підтримки готелів, хостелів, санаторіїв і центрів тимчасового розміщення переселенців, оскільки дозволяє оптимізувати облік, фінанси та звітність навіть при нестабільному персональному складі. Перехід на хмарні версії системи забезпечив безперервність бізнес-процесів і віддалений контроль роботи підприємства.

Таким чином, інтеграція Servio HMS у структуру інформаційних систем сфери послуг виступає каталізатором підвищення ефективності управління, формування цифрової культури персоналу та зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств гостинності.

Завдяки цьому відбувається перехід до моделі Smart-управління гостинністю, де рішення приймаються на основі даних, а технології стають рушійною силою підвищення ефективності. Інтеграція CRM у структуру інформаційних систем сфери послуг є невід'ємною умовою цифрової трансформації українського готельного бізнесу та його адаптації до європейських стандартів сервісу й управління.

**Ключові слова:** CRM-система, індустрія гостинності, інформаційні технології в сфері послуг, цифровізація, Smart-управління, готельний бізнес.

### **Список використаних джерел**

1. Вишемірська Я. С., Омецинська Н. В. Застосування інформаційної системи SERVIO (SERVIO HMS та SERVIO POS) в управлінні підприємствами сфери послуг. Методичні рекомендації з підготовки до практичних занять з дисципліни «інформаційні технології в сфері послуг». – К.: ТНУ імені В.І. Вернадського, 2025. – 46 с.

2. Рибаківа С. С., Миронов Д. А. Сучасні системи автоматизації управління закладами ресторанного господарства // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2023. – № 2 (108). – С. 58

3. Система обліку для кафе, бару, ресторану SERVIO POS [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://serviosoft.com/uploads/2023/09/SERVIO-POS\\_prezentatsiya.pdf](https://serviosoft.com/uploads/2023/09/SERVIO-POS_prezentatsiya.pdf)

4. Фостолович В., Боцян Т., Фостолович Р., Гуртовий Ю. Digitalization of the hospitality sphere as the basis for creating a competitive business // Економіка. Управління. Інновації. – 2023. – № 2 (33). – С. 43

**Дрозд Крістіна Валеріївна**

студентка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності «Готельно-ресторанна справа»

**Науковий керівник:** Петровська Ірина Олегівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи

## **ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ У КРАЇНАХ ЄС**

Досвід відкриття підприємств індустрії гостинності України у країнах ЄС є досить багатогранним і характеризується інтеграцією українських практик з європейськими стандартами та тенденціями.

Процес організації підприємств української індустрії гостинності в країнах ЄС є складним і різноманітним, який включає як успішні приклади, так і виклики, пов'язані з адаптацією до європейських стандартів, конкуренцією та специфікою ринку. Ключові аспекти включають: необхідність приведення стандартів обслуговування до європейських вимог, адаптацію меню та послуг до місцевих уподобань, використання технологій для оптимізації роботи, а також пошук ніш, де український бізнес може мати конкурентні переваги [3], [4].

Ринок гостинності в ЄС є висококонкурентним, з великою кількістю вже усталених гравців. Українському бізнесу потрібно знайти свою нішу, пропонуючи унікальні продукти або сервіс [3], [4]

Необхідно враховувати місцеві культурні особливості, кулінарні традиції та смаки, щоб адаптувати меню та послуги для європейських клієнтів [3].

Впровадження сучасних технологій, таких як системи бронювання, управління готелем та маркетингові інструменти, є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання в галузі [4].

Деякі українські готельні та ресторани мережі активно розвивають свою присутність у країнах ЄС шляхом франчайзингу або відкриття нових закладів, що дозволяє досягти ефекту масштабу та впізнаваності бренду [4]. Наприклад, це заклад «Балувана Галя», який відкрив в Польщі свою філію [6]

Невеликі готелі, хостели та ресторани, що їх відривають українські бізнесмени, часто демонструють гнучкість, швидку адаптацію та високу якість обслуговування, що робить їх привабливими для туристів [4].

Участь у міжнародних виставках, ярмарках та співпраця з туристичними агенціями допомагають українським компаніям просувати свої послуги на європейському ринку [5].

В країнах ЄС існують заклади, які були створені українцями. Наприклад, на початку 2023 року в Іспанії у центрі Валенсії дві українки, Світлана та Ірина, родом з Бучі, відкрили «Casa Ucrainiana», традиційний український ресторан. Вони вирішили створити заклад для обслуговування місцевої української громади та пропонувати роботу новоприбулим біженцям. Близько 60% відвідувачів – українці, а 40% – іспанські відвідувачі, які цікавляться українською кухнею та культурою. [1]

Також є ресторан «Oranta» в самому центрі Парижа. Українка за походженням, Аліна Вульф заснувала заклад із українською кухнею (борщ, вареники, вироби з сала тощо) з 1 липня 2021 року. Основна концепція полягає в тому, щоб представити автентичну українську кухню «без гастрономічної претензійності», але в стильному середовищі Парижа — простір поєднує гастрономію та ідентичність [2].

Успішна організація української індустрії гостинності в ЄС залежить від здатності адаптуватися до високих стандартів, пропонувати унікальний продукт, ефективно використовувати сучасні технології та будувати міцні партнерські відносини із місцевим бізнесом, включаючи, насамперед, аграріїв [3], [4].

Незважаючи на виклики, очевидно, що в Європі є значні можливості для українських підприємств завдяки унікальним культурним та гастрономічним перевагам, а також зростаючому інтересу до України як туристичного напрямку [5].

Важливим фактором успіху є здатність створювати інноваційні та конкурентоспроможні бізнес-моделі, які відповідають сучасним вимогам європейського ринку індустрії гостинності [4].

У якості висновку варто зауважити, що відкриття підприємств індустрії гостинності України у державах-членах ЄС, у Великій Британії та інших країнах Європи, які не є членами Євросоюзу (Македонії, Сербії, Албанії, Туреччині тощо) матиме й величезну культурно-просвітницьку роль, оскільки знайомитиме відвідувачів з українськими національними стравами, одягом, музикою і фольклором, виконуватиме функцію пропаганди української культури і побуту.

### **Список використаних джерел**

1. Discover the best Ukrainian restaurants worldwide: Top 7 picks. Рубрика, 2023. URL: <https://rubryka.com/article/ukrainian-restaurants-worldwide/>
2. Ukrainian restaurant „Oranta“ opens in Paris. Ukraine.UA. Офіційний сайт України/новина, 2025. URL: <https://ukraine.ua/news/ukrainian-restaurant/>
3. Тема 4. Класифікація та типізація готелів й інших засобів розміщення готельного типу. URL: <https://share.google/Kg3U3aW2B5nJHwqZL>
4. Сучасні тенденції розвитку готельної індустрії. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/pucentejlo14.htm](https://tourlib.net/books_ukr/pucentejlo14.htm)
5. Туристична індустрія – Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Туристична\\_індустрія](https://uk.wikipedia.org/wiki/Туристична_індустрія)
6. Agrorview, 2025. URL: <https://agrorview.com/content/spivvlasnyk-galibaluvanoyi-vidkryv-pershyj>

**Кравченко** **Олександр**  
**Олександрович**

магістрант, ПВНЗ «Київський  
університет культури», м. Київ, Україна

**Гончар Лілія Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент, в.о.  
завідувача кафедри готельно-  
ресторанного і туристичного бізнесу,  
доцент Київського національного  
університету культури і мистецтв

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНИХ КОМПЛЕКСІВ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: НЕДОЛІКИ, РИЗИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Готельна індустрія є однією з найбільш чутливих до змін зовнішнього середовища. Повномасштабне російське вторгнення з 24 лютого 2022 р. суперечило попереднім трендам відновлення після пандемії COVID-19 та спричинило довготривалі структурні зміни в попиті, інвестиціях і інфраструктурі туристичної сфери в Україні. За оцінкою спільної Робочої групи Світового банку, ЄС та ООН, вартість відновлення України нині оцінюється в ~\$524 млрд (поточна оцінка RDNA4, станом на 31.12.2024) [1,2].

UNESCO та інші міжнародні агенції відзначають значні збитки секторів культури й туризму (мільярдні збитки та руйнування об'єктів культурної спадщини), що має прямий вплив на притягування туристичних потоків та попит на послуги готелів [3,7].

Здійснивши аналіз впливу кризових факторів (воєнні дії, пандемія, макроекономічні шоки та ін.) на функціонування готельних комплексів в Україні слід зазначити, що основними недоліками організації їх діяльності, передусім є:

1. Регіональна нерівномірність та безпекові ризики, тобто втрата інфраструктури, знищення чи пошкодження об'єктів, а також відтік населення і гостей створюють значну регіональну диференціацію ризиків: східні та південні регіони зазнали найвагоміших втрат, західні - мають порівняно кращі показники, але також відчують волатильність попиту [1].

2. Фінансова вразливість та обмежений доступ до капіталу, оскільки багато малих і середніх готелів не мали достатніх резервів для тривалого простою або для оперативного відновлення після руйнувань; інвестиційна активність у секторі суттєво знизилася [4,5].

3. Орієнтація на міжнародний попит і обмежена диверсифікація, так як до 2022 р. ряд українських об'єктів були зорієнтовані на іноземних відвідувачів і конференц-туризм; закриття кордонів, зниження інвестицій та зміна маршрутів зробили ці об'єкти особливо вразливими [4,5].

4. Кадрові проблеми, які на сьогодні є майже найактуальніші. Це, насамперед, мобілізація, міграція робочої сили та загальна невизначеність, що

зумовили дефіцит кваліфікованого персоналу у ряді регіонів і, як наслідок, ускладнило підтримку стандартів сервісу і підвищило операційні витрати на підготовку нових співробітників.

Однак, на сьогоднішній день, на ряду з недоліками, що виникають під час організації діяльності готельних комплексів, є ще й ключові ризики, які ускладнюють їх операційну та фінансову стійкість, а саме:

1. Фінансові ризики - це падіння виручки, ризик ліквідності, банкрутства мікро-операторів; підвищена вартість кредитування у післявоєнний період [1,5].

2. Операційні ризики: порушення ланцюгів постачання, перебої з енергопостачанням, пошкодження об'єктів; потреба у резервних джерелах енергії та водопостачання [1].

3. Репутаційні ризики, які включають: інформаційні атаки, випадки безпеки, що впливають на довіру гостей; необхідність прозорої комунікації й процедур забезпечення безпеки [7].

Таким чином, запобігти всім цим кризовим факторам, які впливають на функціонування готельних комплексів в Україні, можна завдяки здійсненню певним перспективним напрацюванням та практичним рекомендаціям, доцільність застосування яких важлива в умовах сьогодення.

Так, найефективнішими серед них є:

1. Диверсифікація доходів, тобто трансформація частини номерного фонду в апарт-формат, розвиток короткострокової оренди, коворкінг-пакетів, медичних чи реабілітаційних послуг та локальних продуктів, що орієнтовані на внутрішній попит [4,5].

2. Цифровізація, яка передбачає впровадження RMS (revenue management systems), каналів прямого бронювання, безконтактних сервісів - з метою зниження залежності від посередників і прискорення реакції на зміну попиту. [6]

3. Енергонезалежність та інфраструктурна стійкість - це інвестування в резервні генератори, сонячні панелі, системи збереження води та паливні запаси, а також договорами з локальними постачальниками для зменшення ризиків логістики [1].

4. Альянси та місцева співпраця, що означає формування регіональних туристичних маршрутів, пакети для внутрішнього туризму, кооперація з місцевою владою та бізнесом для просування безпечних напрямків.

5. Фінансова підтримка та політика, яка включає державні програми відбудови інфраструктури, доступ до пільгового кредитування, грантів на енергоефективність та страхування об'єктів. Публічно-приватне партнерство може прискорити процеси відновлення.

Слід зазначити, що покращення управління готельними комплексами в кризових умовах має не лише комерційний вплив, а й соціальний - збереження робочих місць, підтримка інфраструктури туризму та сприяння місцевій економіці. Рекомендації також вимагають політичної підтримки: податкових стимулів, програм кредитування та грантів на модернізацію, стандартів безпеки й енергоефективності.

Отже, готельна індустрія України демонструє високу адаптивність, проте її відновлення і стійкість значною мірою залежать від загального процесу

відбудови країни, доступу до фінансування та здатності операторів трансформувати бізнес-моделі. Комплекс заходів (диверсифікація, цифровізація, енергонезалежність, партнерства) створює умови для поступового повернення попиту й підвищення конкурентоспроможності у післявоєнному періоді.

Все це вимагає системного підходу: інвестицій у людський капітал і технології, ретельного управління ризиками та тісної співпраці між бізнесом і владою. Прийняття запропонованих заходів дозволить не лише пережити кризові шоки, а й вивести індустрію на стійкий та конкурентний рівень у середньостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел**

1. Rapid Damage and Needs Assessment: February 2025. World Bank, European Commission, United Nations, Уряд України. Київ, 2025. 200 с.
2. Україна потребує 524 млрд доларів для відбудови після трьох років війни. Reuters. 2025. URL: <https://www.reuters.com> (дата звернення: 05.10.2025).
3. Оцінка збитків у секторі культури та туризму в Україні. UNESCO. 2024. URL: <https://www.unesco.org> (дата звернення: 05.10.2025).
4. Ribas Hotels Group. Огляд ринку готелів України 2024. Одеса, 2024. 45 с.
5. Hotel Financial & Technology Professionals. Готельний ринок України: адаптація до сучасних реалій. Нью-Йорк, 2024. 38 с.
6. HVS. Глобальний огляд готельної індустрії за 2023-2024 рр. – Лондон : HVS International, 2024. 120 с.
7. Втрати у сфері туризму та культури в Україні (репортажі 2024 р.). Reuters. URL: <https://www.reuters.com> (дата звернення: 06.10.2025).

## **Пушня Єлизавета Сергіївна**

студентка кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету, спеціальність 073 «Менеджмент»

**Науковий керівник:** Мартинович Наталія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету

## **ПІДГОТОВКА КАДРІВ ДЛЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ УКРАЇНИ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ВИКЛИКИ ВІДНОВЛЕННЯ**

Сфера гостинності є однією з ключових складових економіки, що формує імідж держави та сприяє розвитку міжнародного партнерства. В умовах післявоєнного відновлення України індустрія гостинності набуває особливого значення як фактор соціально-економічної стабілізації, відродження туристичної привабливості регіонів і створення нових робочих місць. Одночасно з цим постає гостра потреба у фахівцях нового покоління, зокрема у менеджерах, здатних діяти за принципами сталого розвитку, цифровізації, інклюзивності та європейської культури сервісу.

Досвід країн Європейського Союзу демонструє, що якість підготовки кадрів у сфері гостинності безпосередньо впливає на конкурентоспроможність туристичного ринку [1]. Сучасні освітні моделі базуються на дуальній освіті, гнучких навчальних траєкторіях і практикоорієнтованому підході, що забезпечує тісну взаємодію закладів освіти, бізнесу та держави. Для України інтеграція таких стандартів у національну систему підготовки кадрів є запорукою формування професійного середовища, здатного забезпечити сталий розвиток індустрії гостинності та успішну євроінтеграцію галузі.

Аналіз наукових джерел [1; 2] засвідчує, що попри позитивну динаміку розвитку освітніх програм у сфері гостинності, залишається низка проблем, які потребують системного вирішення. Однією з ключових є низький рівень практичної інтеграції навчання та бізнесу, що проявляється у недостатній кількості ефективних партнерств між закладами освіти та підприємствами готельно-ресторанної сфери. Така ситуація призводить до розриву між теоретичною підготовкою здобувачів і реальними потребами ринку праці, ускладнюючи адаптацію випускників до професійного середовища. Не менш нагальною є потреба в оновленні освітніх програм відповідно до європейських вимог. У сучасних умовах інтеграції до європейського освітнього простору важливо не лише адаптувати зміст дисциплін, але й впроваджувати компетентнісний підхід, орієнтований на практичні результати навчання та міжнародні стандарти сервісу.

Крім того, в низці джерел, дослідники підкреслюють недостатній розвиток цифрових і комунікативних компетентностей, без яких неможливе ефективне функціонування фахівців індустрії гостинності у цифровому суспільстві. Володіння інструментами онлайн-комунікації, управління клієнтським досвідом, аналітика даних і використання технологій штучного інтелекту у сфері обслуговування мають стати обов'язковими складовими професійної підготовки. Ще однією з нагальних проблем є відсутність системи оцінювання якості підготовки кадрів за міжнародними стандартами, що обмежує можливості визнання українських дипломів і сертифікації кваліфікацій на європейському рівні. Формування такої системи є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності національної освіти та розвитку людського капіталу у сфері гостинності.

Покладаючись на все сказане, **мета дослідження** полягає у розробці пропозицій щодо вдосконалення підготовки кадрів для індустрії гостинності України (табл. 1).

*Таблиця 1*

**Пропозиції щодо вдосконалення підготовки кадрів  
для індустрії гостинності України**

№ з/п	Проблема	Пропозиції щодо вдосконалення	Очікуваний результат
1	Низький рівень практичної інтеграції навчання та бізнесу	Розширення партнерства між закладами освіти та підприємствами готельно-ресторанної сфери, запровадження дуальної освіти, організація стажувань і практичних тренінгів	Підвищення рівня професійної підготовки випускників
2	Відставання змісту освітніх програм від європейських стандартів	Оновлення навчальних планів відповідно до вимог ЄС, участь викладачів у міжнародних програмах академічної мобільності	Адаптація освітнього процесу до сучасних європейських вимог
3	Недостатній розвиток цифрових компетентностей	Інтеграція дисциплін із цифрового маркетингу, CRM-систем, електронного бронювання, аналітики даних і сервісних технологій	Формування цифрової грамотності та технологічної готовності студентів
4	Слабкий розвиток комунікативних навичок	Упровадження курсів іноземних мов професійного спрямування, міжкультурної комунікації, тренінгів із розвитку soft skills	Підвищення рівня професійної комунікації та ефективної взаємодії з клієнтами
5	Відсутність системи оцінювання якості освіти за міжнародними стандартами	Створення національної системи сертифікації та акредитації освітніх програм відповідно до моделей EFQM, ISO, EHEA	Підвищення конкурентоспроможності українських фахівців

6	Недостатня орієнтація освіти на сталий розвиток	Інтеграція у програми дисциплін із екологічного менеджменту, сталого туризму, корпоративної етики	Формування екологічно відповідальної та етичної поведінки фахівців
7	Обмежена співпраця з європейськими освітніми закладами	Участь у програмах Erasmus+, реалізація спільних освітніх проєктів, упровадження програм подвійного	Розширення академічної мобільності здобувачів освіти та інтеграція у європейський освітній простір

*Джерело:* складено автором на засадах узагальнення [1; 2]

Отже, запропоновані напрями вдосконалення сприятимуть формуванню конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно працювати в умовах відновлення економіки, розвитку туристичної сфери та євроінтеграційних процесів. Реалізація зазначених заходів забезпечить підвищення якості професійної освіти, посилить зв'язок теорії з практикою та сприятиме сталому розвитку індустрії гостинності України.

### **Список використаних джерел**

1. Боднар Л., Корсак Р. Вплив євроінтеграції на підготовку кадрів у готельно-ресторанному бізнесі. Наука і освіта України в умовах російсько-української війни: виклики та завдання в контексті національної безпеки. Том III / [Ред.: В. Ільницький, М. Галів]. Київ – Дрогобич – Львів – Переяслав – Ужгород – Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2025. С. 162-165. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/73218>

2. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.

### **Рипуля Вероніка Сергіївна**

студентка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи

Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальність «Готельно-ресторанна справа»

**Науковий керівник:** Петровська Ірина Олегівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи

## **НАПРЯМИ РОЗШИРЕННЯ ВИДІВ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ**

Сучасні заклади розміщення (готелі), окрім безпосередньо послуг розміщення, пропонують широкий спектр різних послуг. Розглянемо деякі з них.

*Індивідуальні послуги гостям готелю.* У багатьох закордонних готелях широко використовуються персональні сервіси - наприклад, вибір подушки, аромату в номері чи музичного супроводу.

*Використання системи «Smart room».* Система «Smart room» у сучасних готелях за кордоном передбачає обладнання «розумними» технологіями: керування освітленням, температурою, телевізором або шторами через смартфон чи планшет.

*Концепція «Green hotel».* Закордонні заклади активно впроваджують екологічні системи, сортування сміття, повторне використання води, паперові заміники пластику.

*Система «pet-friendly» - сервіси для домашніх тварин.* У Європі та США поширені «pet-friendly» готелі, які пропонують спеціальні ліжка, меню та послуги догляду для тваринами.

*Цілодобові консьєрж-сервіси.* У багатьох готелях закордонним гостям доступна допомога з бронюванням квитків, екскурсій чи доставки будь-куди.

Також, для врахування різних вподобань потенційних клієнтів, пропонуються номери з різноманітною тематикою та дизайном номерів. Існують також тематичні готелі – будівлі у вигляді фортець, морських чи космічних кораблів; є підводні готелі – будівля яких занурена на глибину; є готелі, чії номери розташовані на скелях або деревах; є готелі, чії номери зроблені з великих криг льоду. І таких різноманітних варіантів готелів – безліч. Все це надає гостям готелю можливість отримати унікальні емоції, які в сьогоdnішньому житті є дуже важливим ресурсом і одночасно товарним продуктом, а також унікальний особистий досвід проживання у нестандартному номері чи будівлі готелю.

У закордонних готелях пропонуються послуги медичних спа-салонів, йога-залів, соляних кімнат, крио- або аромотерапії - як частина комплексного відпочинку, розвинені велнес- послуги тощо.

Щодо розширення видів та асортименту послуг закладів гостинності для України варто звернути увагу, окрім сказаного, на такі послуги, як-от: поєднання розміщення клієнтів із культурною програмою для них; ознайомлення відвідувачів з українською національною культурою побуту й харчування через відповідну організацію та оформлення готельно-ресторанних послуг; пропаганда української ідентичності та культури при наданні готельно-ресторанних послуг; розвиток сільського, гастрономічного [1] та етнотуризму; організація відвідувачам закладів розміщення релігійних паломництв [2], зокрема – на юдейські свята, що є особливо актуальним для відвідувачів з Ізраїлю, США та інших країн з великою юдейською спільнотою; військово-історичний туризм, тобто відвідування історичних місць, пов'язаних з війнами та битвами, а також військових музеїв та виставок, мілітарі-туризм [3], [4]; цільове пільгове, в умовах воєнного часу, розміщення потенційних іммігрантів до України та осіб, які повертаються на батьківщину з вимушеної еміграції.

У якості висновку, варто зауважити, що запровадження подібних та інших послуг у вітчизняну практику діяльності готелів дозволило би забезпечити попит клієнтів, підвищити їх лояльність та збільшити доходи закладів розміщення.

#### **Список використаних джерел**

1. Гастрономічний туризм. Їжа для розуму. 2025. URL: <https://gastrotravel.club/ua/blog/gastronomic-tourism-in-europe>
2. Кудінова І. Релігійний туризм: сутність і перспективи розвитку. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. «Сакральне та туризм» (м. Київ, 28 квітня 2023 р.)*. Київ: ТОВ «Геопринт», 2023. 325 с. С. 206-208.
3. Військовий туризм в Україні: детальний посібник для іноземців. Visit Ukraine. 2025. URL: [https://visitukraine.today/uk/blog/4486/military-tourism-in-ukraine-a-detailed-guide-for-foreigners?srsId=AfmBOooMxurBGgBX\\_Zpv3s8l2s4shLmyHvdSH87GqaVykqNdAvtmFP7w](https://visitukraine.today/uk/blog/4486/military-tourism-in-ukraine-a-detailed-guide-for-foreigners?srsId=AfmBOooMxurBGgBX_Zpv3s8l2s4shLmyHvdSH87GqaVykqNdAvtmFP7w)
4. Військовий туризм: що це таке? HomeBlogVisit Ukraine, 2023. URL: <https://wartours.in.ua/2023/01/21/war-tourism-military-tourism-ukraine-2023/>

### **Рябушкіна Ірина Валеріївна**

студентка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського, спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», ОП «Готельно-ресторанна справа»

### **Науковий керівник:**

Безчасний Олексій Увіналійович доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

## **НАПРЯМКИ КОРИГУВАННЯ ПРОФІЛЮ ЯКОСТІ ПОСЛУГ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Розвиток підприємств сфери туризму та готельно-ресторанного бізнесу набуває особливого значення в умовах кризи, оскільки вони передбачають розвиток ситуацій, що характеризуються серйозними труднощами, невизначеністю, тиском або загрозами, які можуть впливати на якість та результативність господарювання.

Цільовий рівень якості послуг у кризових умовах залежить від типу кризи, але в будь-якому випадку цей рівень повинен фокусуватися на безпеці гостей та забезпеченні основних послуг [1]. Тому одним із важливих факторів забезпечення стійкості бізнесу є визначення цільового рівня якості послуг у кризових умовах та окреслення підходів до його досягнення, підтримуючи мінімально прийнятний рівень якості та адаптування його, надаючи пріоритет захисту здоров'я та безпеки гостей.

Умови кризи завжди представляють собою різке порушення існуючої рівноваги. В таких випадках спостерігається зниження платоспроможності клієнтів, обмеження фінансових та людських ресурсів, зростання вимог до безпеки та надійності послуг, потреба у цифровізації та гнучкому управлінні якістю.

Характерним прикладом негативного впливу кризових умов стала глобальна проблема пандемії COVID-19 та військового вторгнення рф в Україну. Під час пандемії COVID-19 було запроваджено обмеження на подорожі, закриття кордонів та встановлення карантинних обмежень, заборони на громадські заходи та обмеження щодо кількості людей в громадських місцях, що призвело до значного зменшення попиту на послуги сфери гостинності. Сильного удару цій сфері завдало вторгнення рф в Україну. Так, з 2022 року спостерігалось катастрофічне зменшення платоспроможності людей та потреби в комфортабельних готелях і вишуканих ресторанах [2].

В таких умовах цільовий рівень якості послуг у сфері обслуговування може визначатися як оптимальне співвідношення між безпекою, стабільністю, доступністю та клієнтоорієнтованістю сервісу, що забезпечує задоволення базових потреб споживачів при обмежених ресурсах підприємства та формує профіль "базової" якості [3]. Пріоритети цільового рівня якості послуг зосереджуються на п'яти ключових напрямках, що визначають ефективність та конкурентоспроможність сервісу в сучасних умовах. Насамперед важливим є забезпечення безпеки та довіри клієнтів, що передбачає суворе дотримання санітарно-епідемічних норм. Позитивний досвід подолання пандемії, включно з регулярною дезінфекцією, підтриманням соціальної дистанції та впровадженням безконтактних форматів обслуговування сформував у споживачів та постачальників послуг гостинності нове бачення окремих аспектів безпеки та якості. Окрему увагу в умовах воєнних загроз слід приділяти фізичній безпеці клієнтів і персоналу шляхом облаштування укриттів, оперативному оповіщенню та адаптації процесів до умов повітряних тривоги. Комунікація щодо безпечності умов обслуговування розглядається як важливий компонент репутаційної якості послуг.

Другим напрямком виступає надійність і стабільність сервісу, що виражається у забезпеченні безперервності основних послуг навіть за надзвичайних обставин. До цього блоку належать впровадження гнучких графіків роботи, можливість онлайн-бронювання та доставки, а також наявність резервних рішень у разі перебоїв з електропостачанням або логістикою.

Доступність і адаптивність сервісу визначаються помірною ціновою політикою, яка враховує зниження платоспроможності населення, та диференціацією послуг за рівнями — економ, стандарт і преміум. Важливим аспектом є надання соціально орієнтованих сервісів, зокрема знижок для внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців і медичних працівників, що сприяє соціальній відповідальності бізнесу.

Подальший розвиток пов'язаний із цифровізацією та впровадженням інноваційних рішень. Йдеться про створення та вдосконалення онлайн-платформ для замовлення, оплати й відгуків, використання чат-ботів, мобільних застосунків та систем самообслуговування. Контроль якості забезпечується через цифрову аналітику, що дає змогу оперативно реагувати на зворотний зв'язок клієнтів і підвищувати ефективність управлінських рішень.

Останній, але не менш важливий пріоритет — людяність і психологічна підтримка. Висока якість сервісу передбачає емпатійну комунікацію персоналу, прояви доброзичливості та готовності допомогти. Формування відчуття турботи й безпеки у клієнта виступає ключовим чинником зміцнення лояльності, особливо у періоди підвищеного стресу та суспільної нестабільності.

Цільовий рівень якості послуг у сфері обслуговування в умовах кризових викликів, зумовлених пандемією COVID-19 та збройною агресією російської федерації проти України, слід розглядати як інтегральний показник ефективності системи сервісного менеджменту, орієнтованої на забезпечення безпеки, надійності, доступності та клієнтоцентричності обслуговування. Такий рівень

якості передбачає не лише дотримання базових стандартів надання послуг, а й їх адаптацію до динамічно змінюваних соціально-економічних і безпекових умов.

У зазначеному контексті якість послуг набуває стратегічного значення, оскільки виступає засобом збереження довіри споживачів, формування позитивного іміджу підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Ключовими характеристиками такого підходу є гнучкість організаційних структур, впровадження цифрових технологій для мінімізації контактів і підвищення ефективності комунікації, а також формування культури безпеки та довіри в межах сервісної взаємодії. Особливого значення набуває психологічна підтримка клієнтів і персоналу, що сприяє зміцненню лояльності та стабільності споживчого попиту навіть за умов підвищеної невизначеності. Відповідність профілю якості послуг потребам кризових умов є не лише індикатором професійної зрілості організації, але й важливим чинником її стійкості, здатності до саморегуляції та розвитку в нестабільному середовищі. Він інтегрує економічні, соціальні та етичні аспекти діяльності, забезпечуючи баланс між потребами клієнтів, вимогами безпеки та стратегічними інтересами підприємства. Оптимізація якості сприяє досягненню мінімального рівня сукупних втрат [3] навіть у несприятливих умовах.

### **Список використаних джерел**

1. AuditBLOOM blog. Якість обслуговування в готелі: як підтримувати високий рівень сервісу. 15.02.2025. <https://surl.li/prpkes>

2. Н. М. Гоблик-Маркович, М. В. Чорій, О. М. Вітвіцький. Концептуальні підходи до інноваційного розвитку підприємств туризму та готельно-ресторанного бізнесу в кризових умовах. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.72> .

3. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. and Tsuji, S. Attractive Quality and Must-Be Quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 1984, N41, P. 39-48.

### **Старицька Дар'я Артемівна**

студентка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи ННІ управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальність «Готельно-ресторанна справа»

**Науковий керівник:** Петровська Ірина Олегівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи

## **ПОДОЛАННЯ ПСИХОЛОГІЧНИХ БАР'ЄРІВ ТА РАЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЕКЗИСТЕНЦІЙНИХ РИЗИКІВ ПРИ ВІДКРИТТІ ВЛАСНОЇ СПРАВИ У ЗОНІ БОЙОВИХ ДІЙ**

Розвиток малого та середнього бізнесу в Україні стикається із подвійним викликом: традиційним «стартап-паралічем» серед молодих фахівців та новим, екзистенційним ризиком, пов'язаним із веденням підприємницької діяльності в умовах підвищеної воєнної загрози. Метою цих тез є аналіз практичних механізмів подолання психологічних та операційних бар'єрів на основі досвіду запуску закладу швидкого харчування, який було реалізовано із залученням власних ресурсів та додаткової грантової підтримки в умовах, наближених до зони бойових дій.

Початкові побоювання підприємця зазвичай пов'язані з класичним фінансовим ризиком – страхом втрати накопиченого капіталу. Однак, відкриття справи в зоні підвищеної небезпеки додає абсолютно новий вимір страху – ризик повної та мментальної фізичної втрати активів через військові дії. Цей ризик є некалькульованим у традиційних бізнес-моделях.

Подолання неконтрольованого страху вимагає зміни мотиваційної парадигми:

\* Деконструкція страху: Прийняття того факту, що «песимістичний сценарій» не обмежується банкрутством, а включає ймовірність повного знищення активів.

\* Раціоналізація місії: В умовах абсолютного ризику рішення про інвестування перестає бути суто економічним, набуваючи ідеологічного значення. Особисті фінансові вкладення трансформуються у «ставку на життєздатність» громади та держави. Страх фінансових втрат заміщується вищою суспільною метою: створення робочих місць, сплата податків та участь у економічному опорі країни. Ця місія виступає потужним чинником, що нівелює особисту тривожність.

Страх часто є наслідком браку впевненості у власній компетентності. В умовах війни, коли логістичні ланцюги руйнуються, а персонал перебуває у постійному стресі, цей страх посилюється.

Досвід роботи на різних операційних рівнях (від виконавчого до адміністративного) забезпечує імунітет до хаосу:

- \* Знання продукту та клієнта: Досвід безпосереднього обслуговування дозволяє глибоко вивчити ринок та продукт.

- \* Управління на мікрорівні: Розуміння логістики, управління персоналом та кризового менеджменту, набуте «в полі», є критично важливим.

Впевненість у щоденній операційній роботі, умінні швидко знаходити альтернативних постачальників та стабілізувати команду є вирішальною для зниження рівня щоденного стресу, що є нестерпним в умовах воєнного стану.

Очікування «ідеального моменту» або зовнішнього інвестора в умовах війни є пасткою, що призводить до паралічу рішень. Досвід свідчить, що подача на грантову підтримку відбувалася вже після прийняття принципового рішення про відкриття. Бізнес-план був розрахований на самодостатність та використання власних ресурсів.

Грантова підтримка розглядалася як важливий бонус (для формування «подушки безпеки» та придбання якісного обладнання), але не як фундаментальна причина для старту. Страх втрачає свою силу, коли підприємець усвідомлює, що єдиний інвестор, на якого можна розраховувати на 100%, — це він сам. Така філософія забезпечує необхідні гнучкість та швидкість прийняття рішень у нестабільному середовищі.

Тривожність створює «інформаційний шум» у процесі прийняття рішень. В умовах війни цей шум багаторазово посилюється. Критично необхідним є залучення практикуючого ментора, який розуміє конкретний контекст.

Тому варіант, звернення до керівника з попереднього досвіду, який мав релевантну експертизу та розуміння особистих якостей підприємця, забезпечило б професійний аудит ризиків. Наявність «страхувального» ментора знімає психологічний тягар самотності у процесі прийняття ключових рішень.

Страх при відкритті власної справи є неминучим, але він є керованим процесом, який долається комплексом практичних дій, а не лише психологічними афірмаціями:

- \* Рационалізація: Трансформація невідомого страху на підрахований операційний ризик.

- \* Компетентність: Набуття операційного досвіду, що забезпечує впевненість.

- \* Самодостатність: Пріоритет ставки на власні ресурси як основу гнучкості.

- \* Валідація: Залучення практичного ментора для зовнішнього аудиту рішень.

У контексті воєнного часу додається п'ятий, найважливіший елемент – Місія. Відкриття бізнесу в таких умовах є декларацією віри у майбутнє та є внеском у стабільність та економічний розвиток країни попри екзистенційні

ризика. Це перетворює комерційний проект на акт економічного та соціального опору.

### Список використаних джерел

1. Місько Мікро. Державний центр зайнятості. 2025. URL: <https://dcz.gov.ua/people/micro>

#### **Шакіров Семен Русланович**

студент 4 курсу кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи ННІ управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності «Готельно-ресторанна справа»

**Науковий керівник:** Петровська Ірина Олегівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи

### **ВІД МІСЦЕВИХ ІНІЦІАТИВ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ: НОВІ ОРІЄНТИРИ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ПО-УКРАЇНСЬКИ**

Індустрія гостинності в Україні переживає кризові виклики, пов'язані з наслідками пандемії, триваючими воєнними діями та загальною соціально-економічною нестабільністю. Незважаючи на це, локальні ініціативи демонструють життєздатність і адаптивність – саме через них формується шлях до запровадження європейських стандартів у галузі. Одним із ключових напрямів трансформації є розвиток партнерських відносин між бізнесом, владою, місцевими громадами та громадськими організаціями. Наприклад, Матвійчук Л. та ін., аргументували, що співпраця між готелями, місцевими урядами та бізнес-об'єднаннями сприяє наближенню до європейських норм [1].

Індустрія гостинності охоплює численні підгалузі та вимагає інтеграції різних видів діяльності для забезпечення високого рівня сервісу та клієнтського досвіду, впливаючи на культуру, стандарти життя, а також на міграційні процеси в регіонах держави [2].

Окрему увагу заслуговує питання брендингу територій. Локальні ініціативи з промоції культурної спадщини, гастрономічних фестивалів і регіональних туристичних маршрутів поступово формують позитивний імідж України навіть у кризовий час. Це не лише посилює солідарність із

міжнародними партнерами, але й створює основу для відновлення туристичної та інвестиційної привабливості після завершення війни.

Технологічна модернізація стає ще одним локомотивом розвитку індустрії гостинності. Нові рішення в готельно-ресторанному бізнесі – автоматизація, contactless-сервіси, цифрові платформи – дають змогу зменшити витрати, підвищити якість обслуговування й відповідати очікуванням міжнародних гостей. Дослідження Домище-Медяник А. та ін. висвітлює саме ці тренди та їхню адаптацію до умов війни [3]. Своєрідним каталізатором розвитку галузі стають цифрові медіа та нові моделі комунікації зі споживачем. Зростання ролі соціальних мереж у просуванні туристичних продуктів і послуг формує нові вимоги до маркетингу. Онлайн-платформи бронювання, мобільні застосунки, системи управління репутацією (reviews management) стають стандартом взаємодії з клієнтами. Українські компанії, які активно використовують digital-інструменти, виявилися більш стійкими до кризових викликів, ніж ті, що поклалися лише на традиційні канали продажу [4].

Крім того, вплив війни на готельно-туристичну сферу не може бути ігнорований. Тан Дж. і Ченг М. досліджують, як війна й медіа впливають на споживання туристичного контенту, на імідж країни й рекреаційні рішення потенційних гостей [5]. Це важливий контекст для української гостинності, яка прагне інтегруватись у європейський туристичний простір.

Не менш важливим вектором є забезпечення стандартів сталого розвитку. Європейський ринок гостинності дедалі більше орієнтований на «зелені» практики: енергоефективність готелів, зменшення харчових відходів, використання локальних продуктів і розвиток екотуризму. Для України це шанс поєднати відновлення туристичної інфраструктури з екологічними інноваціями, що підвищуватиме привабливість країни для європейських мандрівників.

У сфері регуляторної політики особливу увагу заслуговує боротьба з тіньовим сектором економіки. В статті Калайтан Т. та ін. аналізують високий рівень «тіньової» діяльності в готельній і ресторанный сфері через податковий тиск, низький середній розмір заробітної плати тощо. Наводяться пропозиції щодо пом'якшення ситуації як-от пільгові ставки ПДВ, реформа туристичного податку, зменшення податкових ставок для малого бізнесу в цій сфері [6].

Важливим чинником модернізації індустрії гостинності є розвиток людського капіталу. Ринок праці у сфері готельно-ресторанного бізнесу в Україні відчуває серйозні кадрові втрати внаслідок міграції та воєнних дій. У цих умовах підготовка нової генерації фахівців через освітні програми, міжнародні стажування та дуальну освіту набуває стратегічного значення. Ефективність функціонування індустрії гостинності напряму залежить від професійності персоналу, знання іноземних мов, цифрової грамотності й розуміння культурного розмаїття [7].

Стратегія відновлення індустрії гостинності та туризму в Україні є багатогранною справою, що може включати [8]:

1. Формування кластерних об'єднань та альянсів готельно-ресторанного бізнесу, що дозволятимуть спільно інвестувати в стандарти європейського рівня та маркетинг.

2. Впровадження цифрових рішень: CRM-систем, мобільних застосунків, аналітики даних, віртуальних екскурсій, автоматизації готельної справи.

3. Реформування податкової політики, з метою стимулювання формалізації бізнесу у сфері гостинності (особливо для малих та середніх підприємств).

4. Посилення партнерської взаємодії з місцевими громадами, культурними проєктами, екотуризмом – таким чином місцеві ініціативи стають драйверами конкуренції.

5. Орієнтація на сталий розвиток і «зелений» туризм – впровадження еко-стандартів, сертифікацій, енергозбереження та відповідального використання ресурсів.

6. Підвищення комунікаційної прозорості: відкриті дані, інформування про соціальні проєкти бізнесу, медіаінтеграція брендів гостинності.

Отже, розвиток індустрії гостинності в Україні виходить далеко за межі відновлення інфраструктури – він передбачає цілісне реформування: від освітніх і кадрових змін до цифровізації та «озеленення» бізнес-моделей. Синергія місцевих ініціатив і європейських стандартів формує унікальну траєкторію трансформації, де українська індустрія гостинності може не лише відновитися після кризи, а й посісти нове місце в європейському економічному та культурному просторі.

### Список використаних джерел

1. Matviichuk L., Korsak V., Knysh S. Development of partnership relations between hospitality industry entities amid Ukraine's European integration process. *Economic Forum*. 2024. № 14(2). С. 17-26. <https://doi.org/10.62763/cb/2.2024.17>

2. Демчук Л., Тарасюк Г., Каленська В. Індустрія гостинності: до визначення поняття. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-89>

3. Домище-Медяник А., Талапа С., Каганець-Гаврилко Л., Чобаль Л., Сімех К. Інноваційні технології у сфері готельно-ресторанного бізнесу: світові тренди та український контекст в умовах війни. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 3. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.3.14>

4. Okhrimenko A., Kulyk M. Digitalization as a component of the crisis management strategy for tourism and hospitality businesses in Ukraine. *Black Sea Economic Studies*. 2024. <https://doi.org/10.32782/bses.90-19>

5. Tan J., Cheng M. Tourism, War, and Media: The Russia-Ukraine War Narrative. *Journal of Travel Research*. 2024. № 64(5). P. 1031-1044. <https://doi.org/10.1177/00472875241245047>

6. Калайтан Т., Гримак О., Кушнір Л., Кондрат І., Ярошевич Н. Тіньова економіка індустрії гостинності та шляхи її обмеження в Україні. 2023. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practic*. № 2(49). С. 300-312. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4002>

7. Wu X., Qilin Liu, Hailin Qu, Wang J., The effect of algorithmic management and workers' coping behavior: An exploratory qualitative research of Chinese food-delivery platform. *Tourism Management*. 2023. Vol. 96, 104716. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104716>

8. Завідна Л. Стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851>

### 3. РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

**Бондарук Василь Миколайович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

**Науковий керівник:** Пилипенко Ольга Олегівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів та обліку Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

#### АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Економічна нестабільність, посилена воєнним станом в Україні, різко підвищила фінансові ризики підприємств, зокрема ризик неплатежів від контрагентів. Дебіторська заборгованість, як важливий інструмент стимулювання збуту, в сучасних умовах перетворюється на загрозу ліквідності та фінансової стійкості. Ефективне управління нею стає запорукою виживання та подальшого розвитку бізнесу. Дослідження, проведене на матеріалах ТОВ «Агротехсоюз», підтверджує цю тезу та виявляє конкретні проблемні зони [1-2].

Мета дослідження – розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів антикризового управління дебіторською заборгованістю для підтримки фінансової стійкості підприємства.

Основні положення та результати дослідження:

1. Діагностика стану дебіторської заборгованості ТОВ «Агротехсоюз» виявила суттєві проблеми. Незважаючи на загальну прибутковість підприємства, аналіз за 2021-2024 роки показав зниження низки ключових показників:

- Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився з 0,482 у 2021 році до 0,012 у 2023 році, що свідчить про практичну відсутність вільних коштів для негайного погашення зобов'язань. Разом з тим, у 2024 році відбулось зростання коефіцієнту абсолютної ліквідності до 0,041.

- Тривалість обороту дебіторської заборгованості в 2023 році становила 94,56 днів, що підтверджує неефективність політики інкасації. Однак, в результаті запровадження антикризової політики управління, спрямованої на стабілізацію фінансового стану підприємства, у 2024 році тривалість обороту дебіторської заборгованості скоротилася до 46 днів.

- Порівняльний аналіз виявив значне перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською (на 123 041 тис. грн. у 2023 р.), що створювало постійну напругу для грошових потоків. Разом з тим, у 2024 році співвідношення між кредиторською та дебіторською заборгованістю вирівнялося (перевищення зменшилося з 123 тис. до 70 тис. грн) [3].

Основним чинником таких негативних тенденцій є вплив воєнного стану: зменшення платоспроможності клієнтів, особливо в регіонах активних бойових дій, а також пряме знищення майна.

2. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи антикризового управління дебіторською заборгованістю:

- Впровадження диференційованої кредитної політики. Необхідно класифікувати контрагентів за рівнем ризику (наприклад, за регіоном діяльності, фінансовою стійкістю) та встановлювати індивідуальні умови оплати (передплата, зменшення ліміту відстрочки).

- **Формалізація процедур інкасації.** Запровадження «ескалаційної матриці»: автоматичні нагадування → персональний дзвінок менеджера → офіційна претензія → передача справи юристам. Це дозволить систематизувати роботу з боржниками.

- Активізація використання сучасних фінансових інструментів. Для мінімізації кредитного ризику доцільно розглянути можливості факторингу та страхування дебіторської заборгованості, що дозволить швидко трансформувати борги в ліквідні кошти.

- Удосконалення договірної роботи. В договорах з покупцями обов'язковим має бути пункт про нарахування пені за прострочення оплати, що створить додатковий стимул для своєчасного розрахунку.

3. Прогнозування як інструмент проактивного управління. На основі аналізу динаміки показників запропоновано методіку прогнозування обсягу дебіторської заборгованості ТОВ «Агротехсоюз» на 2025-2026 роки. Розрахунки, проведені різними методами (відсотка від виручки, коефіцієнта еластичності, оборотності), дозволили отримати планові значення дебіторської заборгованості. Ця інформація є основою для формування реального бюджету руху коштів та планування операційної діяльності.

Таким чином, управління дебіторською заборгованістю в умовах економічної нестабільності вимагає переходу від реактивної до проактивної моделі. Запропонований комплекс заходів, що включає діагностику, планування, впровадження чітких процедур інкасації та використання фінансових інструментів хеджування ризиків, дозволить ТОВ «Агротехсоюз» стабілізувати грошові потоки, знизити фінансові ризики та підвищити загальну фінансову стійкість. Досвід підприємства може бути корисним для інших українських компаній, що функціонують в аналогічних стресових умовах.

### **Список використаних джерел**

1. Савченко, А., Горелик, Д., Гаврилюк, В., & Вербіцький, О. (2025). Дебіторська заборгованість та її вплив на фінансовий результат діяльності підприємства. *Український економічний часопис*, 2025. № (8), С. 123–127. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-21>

2. Шот А.П., Барбаш Д.В. Дебіторська заборгованість та проблеми її стягнення в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2024. № 11(53). С. 812–820. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11\(53\)-812-821](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-11(53)-812-821)

3. Фінансова звітність ТОВ «Агротехсоюз» за 2021-2024 роки.

### **Жабський Владислав Ігорович**

аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

**Науковий керівник:** Клименко Оксана Миколаївна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри з фінансів та обліку Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **ПУБЛІЧНО-ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ПЕРЕВІРОК ЩОДО ДОТРИМАННЯ ВАЛЮТНОГО ЗАКОНОДАВСТВА**

Податковий контроль є однією з основних форм реалізації владних повноважень держави у сфері фінансової діяльності. Він забезпечує дотримання податкової дисципліни, стабільність бюджетних надходжень і законність у сфері господарських відносин. Водночас важливим елементом системи фінансового контролю виступає контроль за дотриманням валютного законодавства, який має як податкове, так і публічно-правове спрямування.

Як справедливо зауважує Філіпенко Т.В., на сучасному етапі формування ефективної валютної політики набуває актуального і важливого значення, оскільки від неї значною мірою залежить не тільки розвиток ринкових відносин і розширення зовнішньоекономічних відносин, але і забезпечення економічної безпеки держави в цілому [1, с. 4].

Попри поширену практику використання в науковій літературі й практичній діяльності терміну «валютний контроль», для досліджень у цій сфері властиві відсутність чітких підходів до трактування суті цього поняття, правильного розумінні його змісту.

Так, у сучасних економічних та юридичних дослідженнях термін «валютний контроль» насамперед згадується разом з категорією «валютне регулювання». Слід зазначити, що валютний контроль та валютне регулювання є двома нерозривно пов'язаними між собою категоріями.

Валютний контроль слід розглядати як комплекс заходів, що здійснюють спеціально уповноважені державні органи та інші суб'єкти. Ці заходи спрямовані на забезпечення додержання учасниками валютних правовідносин валютного законодавства України при проведенні валютних операцій [2, с. 221]. Валютне регулювання – це діяльність державних органів з управління обігом валюти, контролю за валютними операціями, впливу на валютний курс національної валюти, обмеження використання іноземної валюти [3, с. 51].

Проаналізувавши ці поняття, можна зробити наступний висновок: валютний контроль є системною складовою валютного регулювання.

Неможливо заперечити той факт, що контроль за дотриманням валютного законодавства має специфічний характер, оскільки охоплює не лише податкові, а й зовнішньоекономічні відносини.

Як справедливо зауважує С. І. Лучковська, така система заснована на нормативно заданій програмі, певному алгоритмі, що передбачає, які засоби, на якому етапі і за яких умов повинні застосовуватися [4].

Так, зі змісту статті 11 Закону України «Про валюту і валютні операції» вбачається, що валютний контроль має багаторівневий характер: Національний банк України (надалі – НБУ) встановлює загальні правила валютного регулювання, а Державна податкова служба України (надалі – ДПС) контролює їх виконання під час податкових перевірок [5].

Однак на практиці виникає низка проблем: нечітке розмежування компетенцій між ДПС та НБУ; відсутність єдиних стандартів процедур перевірки валютних операцій; подвійне притягнення до відповідальності за одне й те саме порушення; затягування адміністративного оскарження, що знижує ефективність правового захисту платників.

Такі недоліки свідчать про необхідність удосконалення нормативної бази та посилення процедурних гарантій під час здійснення контролю.

Відповідно до ст. 19 Конституції України органи державної влади зобов'язані діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України [6]. Тому будь-які процесуальні порушення під час перевірки (наприклад, відсутність належного повідомлення або перевищення строків) мають розцінюватися як підстава для визнання її результатів недійсними.

Важливого значення набуває створення публічного реєстру правових позицій судів з питань податкового і валютного законодавства на офіційному вебсайті ДПС. Такий ресурс стане інструментом підвищення правової визначеності, запобігання зловживанням і формування єдиної практики правозастосування.

Крім того, доцільно передбачити електронні механізми контролю — зокрема, автоматизований обмін даними між ДПС і НБУ щодо валютних операцій. Це сприятиме прозорості діяльності контролюючих органів.

**Висновок.** Публічно-правовий механізм організації податкового контролю при здійсненні перевірок щодо дотримання валютного законодавства є складною системою, що об'єднує правові, організаційні та процедурні інструменти державного впливу. Його ефективність визначається узгодженістю між органами, чіткістю процедур і рівнем правових гарантій для платників податків.

Пропонуємо запровадити на веб-сайті ДПС публічний перелік з відомостями щодо правових позицій судів з конкретних питань податкового права. Ознайомлення працівників ДПС із цією інформацією сприятиме зменшенню навантаження на судову систему шляхом уніфікації практики податкових органів та сприятиме підвищенню рівня довіри суб'єктів господарювання до податкових органів.

### Список використаних джерел

1. Філіпенко Т.В. Валютний контроль в Україні: навчальний посібник. – Донецьк: ДонДУУ, 2010. – 175 с. URL: [https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1094/1/NP\\_valiutnyi\\_kontrol.pdf](https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1094/1/NP_valiutnyi_kontrol.pdf);
2. Воронова Л.К. Фінансове право України : підручник / Л.К. Воронова. – К. : Прецедент; Моя книга, 2006. – 448 с;
3. Кравченко Л.М. Особливості відповідальності уповноважених банків за порушення валютного законодавства / Л.М. Кравченко // Право України. – 2003. – № 2. – С. 49–52;
4. Лучковська С. І. Механізм валютного контролю та його закріплення у чинному законодавстві / Часопис Київського університету права. – с. 125. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/439f5dc2-ed0b-4ad0-9209-4b867e693472/content>;
5. Про валюту і валютні операції: Закон України від 21.06.2018 р. № 2473-VIII : редакція від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2473-19#n124>;
6. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР // Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>;
7. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI : редакція від 05.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>;
8. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 р. № 2073-IX : редакція від 15.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

**Карпеко Надія Миколаївна**

кандидат наук з державного управління,  
доцент, доцент кафедри економіки та  
публічного управління, Національного  
аерокосмічного університету  
«Харківського авіаційного інституту»

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах питанням реалізації державної фінансової політики і проблемам фінансового регулювання економіки приділяється особлива увага. Від рівня раціональності фінансової політики залежать темпи розвитку реального сектора економіки і регіонів України. У найширшому сенсі фінансова політика - це сукупність цілеспрямованих дій у сфері фінансових стосунків. Фінансова політика проводиться в кожній ланці і на кожному рівні фінансової системи.

Найбільш важливим органом, відповідальним за управління фінансами України на рівні виконавчої влади являється Міністерство Фінансів і його органи на місцях : керівництво Міністерства фінансів України, структурні підрозділи, державні служби.

Як вважає велика частина аналітиків-економістів основні питання фінансової політики України в умовах сучасних нововведень включають: наявність умов для організації гранично допустимих фінансових ресурсів; затвердження раціонального, з точки зору держави, розділення і витрачання фінансових ресурсів; організацію регулювання і стимулювання економічних і соціальних процесів фінансовими методами; розробка інструментів фінансового механізму і його розвитку згідно з цілями, що змінюються, і завданнями стратегії; організацію оперативної і максимально ділової системи ефективного управління фінансами [3].

Сучасні тенденції вносять корективи при виборі пріоритетів і напрямів загальної економічної і фінансової політики будь-якої держави. Сьогодні саме у фінансовій сфері сформувалися чинники, які спочатку забезпечували економічне зростання, а потім привели до загальної кризи. У зв'язку з цим пріоритети економічної політики будь-якої держави мали бути спрямовані на рішення проблем саме в системі фінансових стосунків. При цьому необхідно пам'ятати, що особливість сьогоднішнього дня полягає в тому, що ми живемо у так званому «плоскому» світі, в умовах глобалізації, тому регулювання економіки і фінансової системи в одній країні без урахування світових тенденцій стає безглуздом [2, с.9].

Розглянемо актуальні проблеми фінансової політики України :

1. Низький рівень збору податків - це, по-перше, приховання доходів платниками податків і, по-друге, навмисне утворення механізму відходу від сплати податків через слабкі місця в правових актах, а головне - стабільне зниження оподаткованої бази в результаті зменшення реального ВВП. У той

час доки головна продуктивна сила суспільства - економічно активна людина не має можливості для свого продуктивного розширеного відтворення, задоволення соціальних потреб, формується «порочний круг»: немає доходів, немає попиту на продукцію, немає розвитку виробництва, немає інновацій, немає інвестицій, немає накопичень, росте імпорту, ростуть борги, неплатежі, процентні ставки, спекулятивні угоди, падає національна валюта, знижується рівень життя, росте залежність України від іноземного капіталу.

2. Можливості зниження витрат державного бюджету майже вичерпані. Розмова нині може йти лише про оптимізацію структури витратних статей. Окремо можна говорити про витрати на обслуговування державного боргу. Гостро стоїть питання про реструктуризацію державного боргу і управління верхньої межі доходності по державних запозиченнях. Фінансування бюджетного дефіциту за рахунок емісії державних цінних паперів з низькою бюджетною ефективністю призводить до втрати керованості державним боргом. Подальші шляхи розвитку суспільства припускають або рух до звуження функцій держави в сфері економічної і соціальної політики, або до зміцнення основ державності з чітко обкресленими геополітичними функціями в області інтеграційних процесів [1, с. 45].

Стратегічний вектор в області державних фінансів - це, передусім, реальний бюджет України. А це означає, що до тих пір, поки економіка не «встане на ноги» шляхом відродження виробництва, у держави немає підстав для популістських заяв відносно можливостей дозволу соціально - економічних проблем за рахунок централізованого загальнодержавного фонду фінансових ресурсів. Справжньою метою фінансової політики держави і, зокрема, суб'єктів є збільшення або збереження колишнім, рівня реальних доходів на душу населення і на цій основі проводити забезпечення соціальних нормативів рівня життя в країні, у тому числі і на рівні кожного регіону окремо.

Таким чином, українці важливо реалізовувати погоджену фінансову, грошово-кредитну і соціально-економічну політику, спрямовану на інтереси усіх верств населення, що створюють національне багатство і мають величезний інтелектуальний потенціал. Подолання фінансової кризи знаходиться в площині макроекономічної стабілізації на базі пожвавлення, розвитку реального сектора економіки, що призводить до розширення оподаткованої бази, і зміцнення геополітичних і стратегічних позицій України.

### **Список використаних джерел**

1. Кудряшов В.П. Державні фінанси в період проведення реформ. // Фінанси України. 2012. № 1. С. 41–57.
2. Луніна І.О. Проблеми й перспективи розвитку системи державних фінансів в Україні. // Фінанси України. 2010. № 2. – С. 3–12.
3. Karpeko N. Formation of economic mechanisms of quality development of secondary education. International journal of public administration in socio-economic sphere. Chelm Kharkiv: Volume 1/2020. P. 12-20.

**Клименко Оксана Миколаївна**  
кандидат наук з державного  
управління, доцент кафедри фінансів  
та обліку, Таврійського  
національного університету імені В.І.  
Вернадського

## **МІСЦЕВІ БЮДЖЕТИ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ НАПОВНЕННЯ**

Місцеві бюджети є ключовим елементом фінансової системи України та інструментом фінансового забезпечення місцевого самоврядування, адже вони забезпечують реалізацію державної політики на місцях, фінансування соціальної інфраструктури, утримання освітніх, медичних, культурних та комунальних установ. Місцеві бюджети відображають ступінь фінансової спроможності та автономності органів місцевого самоврядування [3]. Проте проблема їх наповнення залишається актуальною, особливо в умовах воєнного стану.

Доходи місцевих бюджетів поділяються на власні та закріплені. До власних належать місцеві податки і збори (податок на майно, єдиний податок, туристичний збір, збір за паркування тощо). Закріплені доходи включають частину загальнодержавних податків, зокрема податок на доходи фізичних осіб (ПДФО), який є головним джерелом місцевих фінансів. Також вагому роль відіграють дотації та субвенції з Державного бюджету, що спрямовуються для вирівнювання фінансової спроможності територій [1].

Проблеми наповнення місцевих бюджетів мають системний характер. Серед них — нерівномірність розвитку регіонів, обмеженість власних доходів, недосконалість податкової бази, неефективне управління комунальним майном та високий рівень тінізації економіки. З початком повномасштабної війни ці виклики загострилися.

Повномасштабна війна Росії проти України суттєво вплинула на фінансову систему держави, зокрема на формування та виконання місцевих бюджетів. У 2022–2025 роках місцеві органи влади опинилися в умовах різкого скорочення доходів, збільшення непередбачених видатків і зміни пріоритетів фінансування.

Основними проблемами воєнного періоду стали:

1. Падіння економічної активності та зменшення податкової бази.

Через знищення або зупинку підприємств, релокацію бізнесу, втрату робочих місць значно зменшилися надходження від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО), який є головним джерелом доходів місцевих бюджетів.

У деяких регіонах надходження ПДФО скоротилися на 30–50%, що призвело до розбалансування місцевих фінансів.

2. Масове переміщення населення.

Внутрішня та зовнішня міграція спричинила нерівномірність податкових надходжень: громади на заході України отримали додаткові видатки на утримання переселенців, тоді як прифронтові та окуповані території втратили значну частину платників податків.

### 3. Втрати об'єктів комунальної власності.

Руйнування інфраструктури, об'єктів житлово-комунального господарства та соціальної сфери зменшило доходи від оренди, користування землею та місцевих зборів.

4. Перенаправлення фінансових ресурсів на оборонні та гуманітарні потреби.

Значна частина коштів місцевих бюджетів спрямовується на допомогу Збройним силам, територіальній обороні, евакуаційним заходам, підтримку внутрішньо переміщених осіб. Це обмежує фінансування інвестиційних програм та розвитку територій.

### 5. Залежність від державних дотацій і міжнародної допомоги.

Через скорочення власних доходів громади дедалі більше залежать від трансфертів із державного бюджету, грантів міжнародних партнерів або донорських програм, що знижує фінансову самостійність органів місцевого самоврядування.

### 6. Тимчасові пільги та податкові послаблення.

Для підтримки бізнесу уряд запровадив низку податкових пільг, що додатково скоротило доходи громад [2].

Після завершення війни перед Україною постане завдання відновлення фінансової спроможності територіальних громад. Основними напрямками стануть: відновлення податкової бази, залучення інвестицій, участь у міжнародних програмах відбудови, цифровізація фінансового управління, розширення податкової автономії громад і розвиток державно-приватного партнерства. Очікується також створення фонду післявоєнного розвитку місцевих бюджетів, який сприятиме фінансуванню критичної інфраструктури та економічному зростанню регіонів.

Отже, місцеві бюджети є основою фінансової незалежності та розвитку територіальних громад. Проте нині вони стикаються з низкою проблем, які ускладнюють їх ефективне функціонування, особливо в умовах війни. У післявоєнний період ключовим завданням стане створення нової фінансової архітектури, яка забезпечить збалансованість доходів і видатків, посилить податкову автономію та стимулюватиме економічне зростання громад.

## Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2542-14#Text> (дата звернення: 20.10.2025)
2. Офіційні дані Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/> (дата звернення: 22.10.2025)
3. Євдокімова М.О. Є 13 Місцеві фінанси: навч. посібник. ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Х., 2014. С. 343

Клиновий Дмитро Віталійович

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доцент, провідний науковий співробітник відділу просторового розвитку та якості життя, Інституту демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України

**Петровська Ірина Олегівна**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доцент, завідувачка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи ННІ управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **ДЖЕРЕЛА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕХАНІЗМУ РЕКОНСТРУКТИВНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ**

Фінансовий механізм реконструктивного розвитку розглядається як системна складова загального господарського механізму і складається з джерел фінансового забезпечення й моделей фінансового регулювання, які за допомогою специфічних норм, правил, форм, методів, інструментів, важелів і регуляторів, застосовуваних відповідно до потреб повоєнної реконструкції господарства, забезпечують формування, розподіл та використання фінансових ресурсів держави, її територіальних утворень, суб'єктів господарювання і домогосподарств, спрямоване як на забезпечення сталості самої фінансової системи, так і на резильєнтний реконструктивний розвиток господарської системи за траєкторією зростання, відповідно до стратегічних пріоритетів і цілей повоєнного відновлення.

У такому механізмі джерела фінансового забезпечення реконструктивного розвитку поділяються на п'ять великих груп: *бюджетне та інше безповоротне фінансування*, яке здійснюється безпосередньо за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів, коштів іноземних урядів та міжнародних організацій; *кредитування*, яке здійснюється за рахунок мобілізації тимчасово вільних коштів держави й суб'єктів господарювання на основі принципів забезпеченості, платності, поверненості й цільового призначення; *самофінансування*, засноване на використанні власних ресурсів для забезпечення розвитку суб'єктів підприємницької діяльності, *страхового фінансування*, а також *співфінансування* із залученням фінансових ресурсів механізмами спільного фінансування в рамках акціонування, спільнокошту або інших механізмів, які передбачають участь пайового капіталу у фінансуванні господарської діяльності (табл. 1).

**Таблиця 2**

## Структуризація фінансового механізму реконструктивного розвитку за джерелами фінансового забезпечення

Види джерел фінансового забезпечення	Основні елементи, інструменти, форми та види реалізації функцій фінансового механізму за його складовими
<i>Бюджетування за кошти публічного сектору</i>	Фіскальні бюджетні надходження; бюджетні фонди публічних фінансів державного, регіонального та місцевого рівня; субсидії, субвенції, трансферти; пряме бюджетне фінансування, державні портфельні інвестиції у суверенний фонд; участь бюджетними коштами у проєктах публічно-приватного партнерства; доходи з державних лотерей; цільові донати громадян у бюджеті; інші джерела.
<i>Фінансування за рахунок безповоротної іноземної допомоги та репарацій</i>	Безповоротна фінансова допомога іноземних урядів; гранти та допомога іноземних урядів та міжнародних організацій; кошти репарацій з числа заморожених активів держави-агресора; фінансові та матеріальні ресурси іноземні внески у спільні фонди реконструктивного розвитку з міжнародною участю (США, ЄС тощо).
<i>Кредитування</i>	Кредити і позики за кошти закордонних урядів та міжнародних організацій; кошти публічного сектору, банківського сектору, кредитних спілок, лізингових компаній, ломбардів та інших юридичних та фізичних осіб; факторинг, форфейтинг; кваліфіковане управління боргом; позики; інструменти фінансового ринку (облігації, векселі та ін.), застосовувані відповідно до ESG-критеріїв та принципів відповідального (сталого) кредитування і банкінгу; іпотечне кредитування під зворотню оренду.
<i>Самофінансування</i>	Власні кошти з доходів і накопичень юридичних та фізичних осіб домогосподарств, які здійснюють різну господарську діяльність. Прибутки; Амортизаційні надходження. Строкові депозитні вкладення, строк яких закінчується у поточному році. Кошти, що надійшли від реалізації/дівестиції рухомого і нерухомого майна.
<i>Страхове фінансування</i>	Страхові виплати, що надійшли від страховиків страхувальникам як кошти, призначені для відшкодування збитків, завданих в результаті страхових подій, що настали, за договорами страхування (полісами). Хеджування ризиків на фондовому ринку (свопи на дефолти та ін.).
<i>Співфінансування</i>	Спільне консолідоване або послідовне фінансування видатків за рахунок залучення тимчасово вільних фінансових ресурсів держави, юридичних або фізичних осіб; акціонування; порука, перестрахування, співстрахування чи інше співфінансування ризиків або інша спільна інвестиційна діяльність залучених сторін з урахуванням ESG - критеріїв.

*Джерело: авторська розробка*

Щодо фінансового забезпечення, з позицій формування фінансового механізму реконструктивного розвитку, важливими є три наступні аспекти. Перший аспект полягає у формуванні адекватних вимогам реконструктивного розвитку джерел фінансового забезпечення та каналів розподілу. Серед них важливі позиції займають насамперед спеціально створені з метою забезпечення відновлення національного господарства та окремих його галузей (енергетика, промисловість, аграрно-промисловий комплекс, транспорт, зв'язок та інша інфраструктура) фінансові фонди; стабілізаційні та накопичувальні суверенні фонди (фонди майбутніх поколінь); резервні, пенсійні, страхові фонди, фонди технологічного («зеленого») переходу та інші фонди, призначенням котрих є створення фінансових накопичень, здатних забезпечити фінансовими ресурсами поточні й перспективні потреби реконструкції національного господарства.

Важливими джерелами фінансових надходжень для таких фондів мають бути: рентна плата, яка стягується з підприємців за використання природних ресурсів, включаючи доходи від надкористування, спрямовуванні в фонд інвестицій у реконструкцію, створений Україною та США відповідно до Угоди між урядом США та урядом України про створення американо-українського Фонду інвестицій у реконструкцію, підписаної від імені урядів обох країн 30 квітня та ратифікованої парламентом України 8 травня 2025 року, або інші фінансові надходження фіскального характеру – як податки, включаючи самооподаткування, так і квазіподаткові надходження (фіскальні збори).

Потужним джерелом фінансування реконструктивного розвитку залишатиметься бюджетне фінансування, яке, зокрема, може передбачати створення на базі коштів публічного сектору на рівні регіонів та громад цільових фондів для забезпечення реконструктивного розвитку відповідних територіальних утворень. Важливим є також формування джерел фінансового забезпечення реконструкції об'єктів на корпоративному рівні, тобто у підприємницькому секторі, а також на рівні домогосподарств.

У повоєнних умовах для відновлення економіки держави виключно важливим фактором є надходження зовнішньої допомоги. Так, за оцінками Уряду, для відновлення економіки України потрібно надходження близько 500 мільярдів євро або 524 мільярди доларів протягом 10 повоєнних років [1]. Основними зовнішніми фінансовими джерелами: міжнародна безповоротна фінансова допомога країн ЄС, США, Великобританії та інших міжнародних партнерів; репарації коштом країни-агресора; безповоротна фінансова допомога Світового Банку, Європейського Банку реконструкції та розвитку та інших міжнародних фінансових організацій; кредити урядів та банків; облігаційні запозичення; використання інструментів пайового капіталу: акцій, інвестиційних сертифікатів спільно створених з іноземними країнами державних і комерційних фондів реконструктивного розвитку.

У цілому ж змістовні ознаки фінансового механізму реконструктивного розвитку інтегруватимуть в себе розглянуті нами вище джерела фінансового забезпечення з каналами розподілу, фінансові методи, інструменти та моделі і важелі фінансового регулювання в розрізі трьох секторів фінансової діяльності: механізм публічних фінансів, корпоративних та фінансів домогосподарств на трьох основних рівнях просторового фракталу: загальнодержавному, регіональному та муніципальному.

### **Список використаних джерел**

1. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення 08.10.2025).

студентка кафедри фінансів та обліку  
Таврійського національного  
університету імені В.І. Вернадського,  
спеціальності «Фінанси, банківська  
справа, страхування та фондовий  
ринок»

**Науковий керівник:** Клименко Оксана  
Миколаївна, кандидат наук з  
державного управління, доцент кафедри  
фінансів та обліку Таврійського  
національного університету імені В.І.  
Вернадського

## **ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах динамічного розвитку економіки та посилення конкуренції ефективне управління грошовими потоками стає одним із ключових факторів забезпечення фінансової стабільності підприємства. Саме від нього залежить здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання, інвестувати у розвиток та підтримувати фінансову рівновагу.

Під грошовими потоками підприємства розуміють сукупність усіх надходжень і виплат грошових коштів, що відображають результати операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Управління цими потоками передбачає планування, аналіз, контроль і оптимізацію руху коштів для досягнення стратегічних цілей підприємства [1].

Основними завданнями управління грошовими потоками є:

- забезпечення постійної платоспроможності та ліквідності;
- синхронізація надходжень і витрат коштів у часі;
- оптимізація структури джерел фінансування;
- підвищення ефективності використання тимчасово вільних коштів;
- мінімізація фінансових ризиків, пов'язаних із дефіцитом або надлишком грошових ресурсів [3].

Ефективне управління грошовими потоками підприємства — це цілеспрямований, системний і безперервний процес формування, розподілу та використання грошових ресурсів, який забезпечує фінансову рівновагу, платоспроможність і стабільний розвиток суб'єкта господарювання. Його сутність полягає у комплексному впливі на всі елементи грошового обігу підприємства з метою узгодження обсягів і термінів надходжень та витрат коштів. Ефективне управління передбачає оптимальне співвідношення між операційними, інвестиційними та фінансовими потоками, а також забезпечення їхньої синхронізації у часі для недопущення касових розривів [1].

Важливу роль у системі управління грошовими потоками відіграють бюджетування та прогнозування грошових потоків, що дають змогу забезпечити

баланс між доходами та витратами, а також виявити потенційні фінансові розриви.

Серед сучасних інструментів управління грошовими потоками виділяють:

- Cash-flow аналіз;
- моделювання руху коштів у розрізі видів діяльності;
- використання цифрових платформ для моніторингу фінансових операцій у режимі реального часу.

Важливим інструментом управління є Cash-flow аналіз, який дозволяє оцінити якість фінансових потоків, визначити їх позитивну або негативну спрямованість та забезпечити своєчасне виявлення фінансових розривів [4]. Одним із дієвих методів є бюджетування грошових потоків, що ґрунтується на прогнозуванні майбутніх надходжень і витрат для збереження платоспроможності та ефективного використання коштів.

Також ключовим напрямом підвищення ефективності фінансового управління є оптимізація грошових потоків підприємства. Вона передбачає забезпечення їх збалансованості за обсягами, строками та напрямками руху. З метою оптимізації доцільно застосовувати інструменти планування і прогнозування надходжень та витрат, впроваджувати платіжний календар, скорочувати дебіторську заборгованість, а також здійснювати ефективне управління залишками грошових коштів [1].

В умовах цифровізації економіки важливу роль відіграє використання сучасних інформаційно-аналітичних систем управління ліквідністю (ERP, CRM), які дозволяють здійснювати оперативний моніторинг, моделювання сценаріїв руху коштів і підвищують гнучкість фінансових рішень. Оптимізація грошових потоків сприяє зменшенню фінансових ризиків, підвищенню платоспроможності підприємства та забезпечує його сталий розвиток [2].

Таким чином, раціональне управління грошовими потоками забезпечує стійкість фінансового стану підприємства, створює умови для ефективного використання капіталу та формує передумови довгострокового розвитку.

### Список використаних джерел

1. Бланк І.А. Управління грошовими потоками підприємства. – К.: Ніка-Центр, 2019. – 512 с.
2. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник. – К.: КНЕУ, 2021. – 676 с.
3. Савицька Г.В. Аналіз господарської діяльності підприємства. – К.: Знання, 2020. – 372 с.
4. Brigham E.F., Ehrhardt M.C. *Financial Management: Theory & Practice*. – 17th ed. – Cengage Learning, 2022. – 960 p.

**Мала Світлана Іванівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів та обліку

## СТАН ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану, значних бюджетних витрат на оборонні потреби в суспільстві особливого значення набуває проведення державою ефективною фінансовою політикою, зокрема – шляхом формування та реалізації виваженої податкової політики [1].

Внаслідок військової агресії росії проти України, у податковій сфері країни відбулися значні новації. Вони спрямовані на підтримку економіки, бізнесу та населення під час війни. Основні нововведення включають наступні зміни:

1. Було скасовано деякі податки і запроваджено подальше спрощення системи оподаткування:

- введення добровільної єдиної ставки 2%. Це тимчасовий податковий режим, що дозволяє підприємствам замінити звичайне оподаткування єдиним податком у розмірі 2% від обороту. Цей крок спрямований на підтримку малого і середнього бізнесу, що зазнає фінансових труднощів через війну;

- спрощення умов для єдиного податку: було розширено межу доходів для тих, хто може скористатися спрощеною системою оподаткування, щоб дати бізнесу можливість функціонувати в умовах воєнного стану.

2. Запроваджено податкові пільги та мораторії:

- мораторій на перевірки: Уряд тимчасово скасував більшість податкових перевірок для підприємств, щоб знизити адміністративний тиск на бізнес у важких умовах.

- було звільнено від оподаткування гуманітарну допомогу: гуманітарна допомога, що надходить в Україну, звільняється від оподаткування, що спрощує її отримання і розподіл.

3. Внесено зміни в адмініструванні ПДВ:

- звільнено від сплати ПДВ низку товарів, зокрема продукцію, що має критичне значення під час війни. Це, наприклад, стосується палива, засобів першої необхідності та медичних товарів.

- запроваджено автоматичне відшкодування ПДВ для бізнесу, що має позитивну податкову історію. Це покликано полегшити фінансові потоки компаній в умовах військових дій.

4. Запроваджено зміни в митному законодавстві:

- скасовано митні платежів на ввезення товарів: щоб забезпечити постачання товарів першої необхідності, скасовано мита та ПДВ на ввезення транспорту, гуманітарної допомоги, а також іншої критичної продукції.

- скасовано мита на автомобілі: тимчасово скасовані митні збори та ПДВ на ввезення автомобілів для фізичних осіб. Це полегшує імпорту транспорту для потреб населення.

5. Запроваджено податкові канікули для постраждалих регіонів:

- для підприємств, що знаходяться на окупованих або прифронтових територіях, запроваджені податкові канікули або відстрочки на сплату податків. Це дозволяє бізнесу зберегти фінансову стійкість.

**6. Введено відстрочку по сплаті ЄСВ:**

- підприємці, які тимчасово не мають можливості працювати через війну, можуть не сплачувати єдиний соціальний внесок (ЄСВ) під час дії воєнного стану, а сплатити його пізніше.

**7. Посилено податковий контроль для підприємств, що працюють з агресором:**

- підприємства, що пов'язані з РФ або РБ, підлягають додатковим перевіркам, а їх діяльність може бути призупинена. Запроваджуються заходи для уникнення ухилення від сплати податків через країни, що підтримують агресора.

**8. Звільнення від податків для мобілізованих:**

- фізичні особи-підприємці, які були мобілізовані до лав Збройних Сил України, звільнені від сплати єдиного податку та інших обов'язкових платежів під час виконання військових обов'язків [2].

Ці нововведення спрямовані на стабілізацію економічної ситуації в умовах воєнного стану, підтримку підприємств та громадян, а також на стимулювання бізнесу, що має важливе значення для виживання економіки України під час війни.

### **Список використаних джерел**

1. Крисоватий А., Кошук Т. Діалектика трансформації податкової політики України в контексті європейської інтеграції. Журнал європейської економіки. 2005. №2. С.185-202.

2. Топ 10 новацій у податковій політиці України. URL: [https://biz.ligazakon.net/news/216450\\_top-10-novatsy-ta-perspektiv-podatkovogo-zakonodavstva-u-2023-rots-vd-dps](https://biz.ligazakon.net/news/216450_top-10-novatsy-ta-perspektiv-podatkovogo-zakonodavstva-u-2023-rots-vd-dps). Дата звернення: 17.10.2025р.

**Мелех Богдан Володимирович**

доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

## **МІЖНАРОДНА СПІВПРАЦЯ УКРАЇНИ У СФЕРІ ПРАВ ЛЮДИНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах глобальної нестабільності, зростання військових конфліктів, гуманітарних криз та посилення авторитарних тенденцій, питання захисту прав людини набуває стратегічного значення як на національному, так і на міжнародному рівні. Україна, перебуваючи у стані тривалої агресії з боку РФ, розглядає міжнародну співпрацю у сфері прав людини як важливий інструмент забезпечення національної безпеки, демократичного розвитку та суспільної стабільності. Підключення до глобальних правозахисних механізмів дозволяє державі не лише зміцнювати власні інституції, а й формувати ефективну систему реагування на сучасні загрози, пов'язані із порушенням прав та свобод громадян. Водночас це створює платформу для активного впливу на міжнародний правозахисний дискурс та обмін досвідом з іншими державами.

У сучасному світі цифрові технології стають важливим інструментом захисту прав людини та моніторингу їхніх порушень. Україна активно використовує цифрові платформи для збору та систематизації даних про порушення прав цивільного населення під час збройного конфлікту з РФ, забезпечення доступу до правової допомоги та координації міжнародних гуманітарних ініціатив. Використання таких інноваційних інструментів сприяє підвищенню прозорості, оперативності реагування та інтеграції українського досвіду у глобальні правозахисні практики.

Євроінтеграційний курс України стає важливим чинником трансформації національної системи захисту прав людини. Виконання зобов'язань перед Радою Європи, Організацією Об'єднаних Націй, ОБСЄ та іншими міжнародними структурами забезпечує не лише формальне наближення українського законодавства до міжнародних стандартів, а й зміцнює принципи верховенства права, недискримінації та соціальної справедливості у внутрішній політиці [1]. Поступова гармонізація правових норм створює умови для підвищення правової культури населення, удосконалення механізмів захисту громадян та зростання довіри до державних інституцій. Інтеграція у міжнародні процеси також сприяє підготовці кадрів у сфері прав людини, розвитку експертного потенціалу та обміну передовими практиками з інших країн.

Підготовка висококваліфікованих фахівців у сфері прав людини є ключовим елементом успішної міжнародної співпраці. Українські університети та наукові установи, у тісній взаємодії з міжнародними організаціями, розробляють спеціалізовані навчальні програми, тренінги та курси підвищення кваліфікації. Це забезпечує формування компетентного експертного

середовища, здатного ефективно впроваджувати міжнародні стандарти, брати участь у моніторингових місіях та сприяти розвитку правової культури в суспільстві.

Одним із пріоритетів міжнародної діяльності України є участь у Раді ООН з прав людини та роботі договірних органів, таких як Комітет проти катувань, Комітет з ліквідації дискримінації щодо жінок та Комітет з прав дитини. Регулярне подання національних звітів, участь у періодичних оглядах і виконання рекомендацій міжнародних органів сприяє підвищенню прозорості та підзвітності держави [3]. Цей процес дозволяє оцінити ефективність національної політики у сфері прав людини, адаптувати законодавство до сучасних викликів і створює зовнішній контроль, що підсилює довіру міжнародних партнерів і правозахисних організацій.

Важливу роль у міжнародній співпраці України відіграє Рада Європи, особливо через імплементацію рішень Європейського суду з прав людини. Випадки розгляду скарг громадян та прийняття рішень проти України стимулювали реформування судової системи, удосконалення кримінально-виконавчого законодавства, посилення гарантій свободи слова, права на справедливий судовий розгляд та захист власності. Виконання цих рішень стає не лише формальним юридичним зобов'язанням, а й інструментом реформування національної правової системи, що спрямоване на підвищення ефективності правосуддя та зміцнення демократичних інституцій.

Після повномасштабного вторгнення РФ у 2022 році міжнародна співпраця України у сфері прав людини набула особливого значення. Держава зосереджує зусилля на документуванні воєнних злочинів, створенні ефективних механізмів притягнення до відповідальності осіб, причетних до порушень міжнародного гуманітарного права, та забезпеченні захисту цивільного населення. Активна взаємодія з Міжнародним кримінальним судом, Радою ООН з прав людини та спеціальними міжнародними комісіями дозволяє систематизувати інформацію про злочини, координувати розслідування та забезпечувати правову підтримку жертв конфлікту.

Міжнародні санкції та політичні механізми тиску на державу-агресора відіграють важливу роль у захисті прав людини. Для України це означає можливість не лише документувати порушення на міжнародному рівні, а й мобілізувати підтримку міжнародної спільноти для відновлення справедливості. Координація санкційних заходів, дипломатичних ініціатив та правозахисних кампаній посилює ефективність міжнародного тиску та створює додаткові гарантії захисту цивільного населення, а також сприяє утвердженню стандартів міжнародного гуманітарного права. Значна увага приділяється співпраці з Європейським Союзом у межах правозахисних програм і стратегічних ініціатив. Проєкти, спрямовані на зміцнення верховенства права, боротьбу з дискримінацією та захист вразливих груп населення, таких як внутрішньо переміщені особи, жінки, діти та ветерани, стимулюють поступову гармонізацію українського законодавства із європейськими стандартами [2]. Це дозволяє не лише формально наблизити українські норми до стандартів ЄС, а й підвищити

рівень демократичної культури та правової свідомості громадян, що є важливим елементом національної стійкості.

Важливу роль у зміцненні міжнародного співробітництва відіграють також громадські та недержавні організації, правозахисні ініціативи та аналітичні центри. Їхня діяльність дозволяє інтегрувати український правозахисний рух у глобальний дискурс, обмінюватися практичним досвідом та брати участь у моніторингових місіях. Синергія державного сектору та громадянського суспільства формує умови для сталого розвитку правової держави, підвищує довіру міжнародних партнерів і забезпечує ефективну реалізацію реформ у сфері прав людини. Попри широке міжнародне визнання та підтримку, Україна стикається з низкою викликів, серед яких - необхідність зміцнення інституційного потенціалу правозахисних органів, удосконалення механізмів реалізації рішень міжнародних судів, підвищення правової культури населення та забезпечення реального доступу до правосуддя [4].

Для подолання цих проблем потрібен системний підхід, що передбачає інтеграцію міжнародних стандартів у національну політику, розвиток експертного потенціалу та посилення правозахисної дипломатії. Отже, міжнародне партнерство виступає ключовим каталізатором реформ у сфері прав людини в Україні. Активна участь у глобальних правозахисних платформах, зміцнення взаємодії з європейськими інституціями та розвиток правозахисної дипломатії дозволяють не лише ефективно захищати права громадян, а й підвищити імідж України як демократичної та правової держави. Успішна інтеграція у міжнародні процеси сприяє зміцненню гуманітарного потенціалу країни, соціальної стабільності та національної стійкості у сучасному світі, де права людини залишаються ключовим показником цивілізованості суспільства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Баштанник А. Г. Механізм захисту прав і свобод людини у контексті реалізації положень Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод. - Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, № 1 (2023). - С. 45-60. - DOI: 10.51547/ppp.dp.ua/2023.1.4
2. Акімова Л. М., Акімов О. О. Дослідження ролі та функції державних органів влади України у виконанні рішень Європейського Суду з прав людини. - Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, № 2 (2023). - С. 30-45. - DOI: 10.51547/ppp.dp.ua/2023.2.3
3. Першина Н. Г. Охорона нематеріальної культурної спадщини як складова захисту прав людини. - Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, № 5 (2023). - С. 50-65. - DOI: 10.51547/ppp.dp.ua/2023.5.3
4. Токунова А. В. Шляхи розвитку концепції бізнесу і прав людини в господарському законодавстві України. - Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права, № 6 (2022). - С. 28-40. - DOI: 10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.28

**Мусієнко Ілля Сергійович**

студент кафедри фінансів та обліку  
Таврійського національного  
університету імені В.І. Вернадського,  
спеціальності «Фінанси, банківська  
справа, страхування та фондовий  
ринок»

**Науковий керівник:** Мала Світлана  
Іванівна, кандидат економічних наук,  
доцент, доцент кафедри фінансів та  
обліку Таврійського національного  
університету імені В.І. Вернадського

## **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою невизначеністю та турбулентністю зовнішнього середовища, оцінка фінансової стійкості підприємства набуває особливого значення. Фінансова стійкість відображає здатність підприємства підтримувати належний фінансовий стан і виконувати зобов'язання в умовах впливу негативних чинників. Існує широкий спектр методичних підходів до аналізу стійкості – від класичних коефіцієнтних розрахунків до сучасних комплексних моделей та інструментів ризик-менеджменту.

Коефіцієнтний метод є найпоширенішим підходом до оцінки фінансової стійкості підприємства [1]. Він полягає у розрахунку системи відносних фінансових показників на основі даних фінансової звітності та порівнянні їх із рекомендованими нормативними значеннями [3]. До ключових коефіцієнтів фінансової стійкості відносять показники структури капіталу (коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансового левериджу), платоспроможності (коефіцієнти покриття), ліквідності, рентабельності та ділової активності. Коефіцієнтний аналіз дає змогу всебічно охарактеризувати поточний фінансовий стан та виявити «вузькі місця»: наприклад, надмірну залежність від позикових коштів чи нестачу оборотного капіталу. В українській практиці цей підхід детально описаний у працях Г. Савицької, яка визначає фінансовий стан підприємства через систему показників капіталу в процесі кругообігу, і широко застосовується фінансовими аналітиками [1]. В умовах сучасних викликів коефіцієнтний метод залишається базисом експрес-аналізу, оскільки алгоритми розрахунку показників стандартизовані, а інформаційна база – загальнодоступна.

Бальний метод передбачає оцінювання фінансової стійкості підприємства шляхом присвоєння балів за кожним ключовим показником з подальшим узагальненням результатів. По суті, формується рейтингова оцінка: встановлюється шкала балів для різних діапазонів значень коефіцієнтів, і на основі сумарного балу визначається клас фінансової стійкості (наприклад,

високий, середній, низький рівень). Такий підхід дає можливість кількісно порівняти підприємства між собою або відстежувати динаміку одного підприємства за роками[3]. Бальний метод часто використовується у практиці для комплексної експрес-діагностики, зокрема у банківському секторі та консалтингу, коли потрібно швидко класифікувати підприємство за рівнем фінансової надійності. В українській практиці цей підхід відомий також як рейтинговий аналіз фінансового стану. Він впроваджувався у методиках фінансової санації та аудиту, де кожен коефіцієнт фінансової стійкості має вагу або бал. Вагомою перевагою є наочність: складні фінансові дані агрегуються в єдиний бал або клас надійності, зрозумілий менеджерам і інвесторам.

Інтегральний метод передбачає розрахунок єдиного узагальненого показника фінансової стійкості (інтегрального індексу) на основі комплексу показників. На відміну від простого порівняння коефіцієнтів, інтегральна оцінка генерує комплексну кількісну характеристику, яка дозволяє ранжувати підприємства за рівнем стійкості [1]. Для розрахунку інтегрального показника можуть застосовуватися як експертні вагові коефіцієнти (дескриптивні моделі), так і формалізовані економіко-математичні моделі (наприклад, дискримінантні функції). Згідно з цією методикою, розраховується інтегральний індекс фінансового стану бенефіціара за спеціальною моделлю, а отримане значення інтерпретується за встановленою шкалою класів надійності. Фактично, Міністерство затвердило декілька дискримінантних моделей (окремо для великих/середніх та малих підприємств різних галузей) та порогові значення індексу для висновку про спроможність обслуговувати борги. Інтегральний підхід дозволяє врахувати одночасно всі ключові аспекти фінансової стійкості – достатність власного капіталу, структуру активів, ліквідність, оборотність, рентабельність – і отримати єдиний рейтинг або клас. Вважається, що він особливо корисний при порівняльному аналізі кількох підприємств або оцінці в динаміці (тому саме інтегральні та бально-рейтингові методи рекомендуються для відстеження фінансової стійкості груп компаній чи галузей у часі [3]).

Дискримінантний аналіз – це статистичний метод, що дозволяє на основі набору фінансових показників класифікувати підприємства за рівнем фінансової стійкості або ймовірністю банкрутства. Класичним міжнародним прикладом є модель Альтмана (*Z-score*), яка поєднує п'ять фінансових коефіцієнтів у лінійну функцію для прогнозування неспроможності. Значення *Z*-показника вище певного порогу свідчить про стабільний стан, а нижче – сигналізує про високий ризик банкрутства.

У подальшому з'явилися інші зарубіжні моделі: Р. Ліса, Д. Таффлера, модифікації для ринків, що формуються тощо. В українській практиці значний внесок зробив О. О. Терещенко, розробивши дискримінантну модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства, адаптовану до вітчизняних умов. Модель Терещенка включає універсальну дискримінантну функцію, яка враховує ключові складові фінансового стану: ліквідність, оборотність активів, структуру майна, прибутковість тощо. У початковому варіанті вона оперувала п'ятьма-шістьма показниками, зваженими у формулі таким чином, щоб найточніше відобразити специфіку українських підприємств. Дослідження

підтверджують, що модель О. Терещенка доволі точно прогнозує загрозу неплатоспроможності для вітчизняних компаній і враховує національні стандарти обліку та фінансової звітності. Загалом, дискримінантні моделі сьогодні активно застосовуються як елемент антикризового фінансового менеджменту для ранньої діагностики проблем. В Україні паралельно використовуються як західні моделі (Altman Z-score та ін.), так і вітчизняні розробки – модель Терещенка, моделі Білківської-Давидової, логістична модель Хайдаршиної тощо. Їх порівняльний аналіз свідчить, що адаптовані під наш ринок моделі можуть давати більш релевантні результати, оскільки враховують структуру балансу та динаміку української економіки. Таким чином, дискримінантний підхід доповнює коефіцієнтний та інтегральний аналізи, надаючи прогностичний аспект оцінки фінансової стійкості – ймовірність втрати цієї стійкості у перспективі.

Стрес-тестування – це метод аналізу фінансової стійкості підприємства шляхом моделювання екстремальних, несприятливих сценаріїв розвитку подій. Суть методу полягає в тому, щоб оцінити, як зміняться ключові фінансові показники підприємства (доходи, грошові потоки, ліквідність, капітал) за певного гіпотетичного шоку – наприклад, падіння виручки на 30%, зростання курсу валют на 50%, подорожчання кредитів удвічі або втрата основного постачальника. Аналіз чутливості підприємства до таких факторів виявляє найуразливіші місця та межі міцності фінансової позиції. Стрес-тести дозволяють відповісти на запитання: чи залишиться підприємство платоспроможним і фінансово стійким за найгіршого розвитку обставин? У сучасних українських реаліях цей інструмент набув актуальності через вплив війни, енергетичних криз.

Таким чином, для ґрунтовної оцінки фінансової стійкості підприємства доцільно поєднувати декілька методичних підходів. Коефіцієнтний аналіз дає базове розуміння фінансового «здоров'я», бальний і інтегральний методи дозволяють узагальнити оцінку в зручній формі, дискримінантні моделі додають прогноз щодо можливого банкрутства, а стрес-тести забезпечують перевірку стійкості в умовах шоку та готовність до негараздів. Доповнюючи все це сучасними цифровими інструментами, підприємства можуть досягти своєчасного виявлення проблем і підтримувати фінансову рівновагу навіть у нестабільному середовищі господарювання.

### **Список використаної літератури**

- 1.Абрамова І. М, Пенська І. О. Особливості методологічного апарату дослідження фінансової стійкості підприємства. URL: <https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/0dee5ca9-c9cc-4b04-8349-15abe72ac685/content> (дата звернення 26.09.2025).
- 2.Старинець О. Г. Методи фінансового аналізу діяльності підприємств у системі антикризового управління. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17\\_2\\_2018ua/21.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/17_2_2018ua/21.pdf). (дата звернення 22.10.2025).

3. Ткаченко Є.Ю, Зінченко В.В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства. URL: [https://bses.in.ua/journals/2024/86\\_2024/26.pdf](https://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/26.pdf). (дата звернення 22.10.2025).

**Парубчак Павло Іванович**

аспірант кафедри публічного  
адміністрування Міжрегіональної  
академії управління персоналом

## **МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ У ФІНАНСОВІЙ ПОЛІТИЦІ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ**

У сучасних умовах глобальної та внутрішньої нестабільності державне регулювання соціальної сфери набуває особливої важливості, особливо під час воєнного конфлікту. Україна, що перебуває під повномасштабною агресією з боку РФ, змушена шукати ефективні фінансові та організаційні механізми для підтримки населення, забезпечення соціальних гарантій та стабілізації економічного середовища. Соціальна політика в цей період виконує не лише роль інструменту добробуту громадян, а й стає ключовим чинником національної безпеки та стійкості держави. Особлива увага приділяється фінансуванню критично важливих соціальних програм, підтримці вразливих груп населення та забезпеченню функціонування медичних, освітніх і соціальних установ.

Фінансова політика держави в умовах воєнного стану має поєднувати економічну ефективність із соціальною відповідальністю, що є непростим завданням за обмежених ресурсів і зростаючих потреб населення. Вона включає бюджетне планування, регулювання соціальних трансфертів, підтримку внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, дітей та людей з інвалідністю, а також забезпечення безперервності соціальних послуг [2]. Застосування таких комплексних механізмів дозволяє не лише надавати фінансову підтримку, а й створювати умови для стабільного розвитку громади, запобігання соціальній напрузі та підвищення рівня довіри до державних інституцій.

Механізми державного регулювання соціальної сфери включають як класичні інструменти фінансового контролю та державного планування, так і інноваційні методи реагування на надзвичайні ситуації, зокрема цифровізацію та автоматизацію процесів. Вони базуються на законодавчій основі, виконанні міжнародних зобов'язань та враховують практичні рекомендації експертів і міжнародних організацій. Для ефективної роботи цих механізмів необхідна оцінка фінансового потенціалу держави, соціальної потреби та визначення пріоритетів у період воєнного та післявоєнного відновлення.

Одним із головних напрямів державного регулювання є бюджетна політика, яка під час воєнного стану спрямована на одночасне фінансування

оборонних потреб та підтримку соціальної сфери. Пріоритети включають забезпечення соціальних трансфертів, пенсій, виплат внутрішньо переміщеним особам та безперервність фінансування медичних і освітніх установ [3]. Для цього застосовуються механізми гнучкого перерозподілу бюджетних коштів, оперативного реагування на зміни ситуації та контролю за ефективністю витрат. Такий підхід дозволяє збалансувати ресурси та потреби населення навіть у складних економічних умовах.

Податкова політика також відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності держави та підтримки соціальної сфери. В умовах воєнного стану держава впроваджує спеціальні податкові пільги для бізнесу, що виробляє критично важливі товари та послуги, а також стимулює соціальні програми, спрямовані на захист найбільш уразливих груп населення. Підтримка підприємств і секторів економіки, які забезпечують соціальні потреби, створює додаткові можливості для державного регулювання та покращує ефективність використання бюджетних ресурсів.

Для забезпечення безперервності соціальних послуг держава активно використовує механізми прямого фінансування державних та комунальних установ. Це дозволяє утримувати критично важливі установи освіти, охорони здоров'я та соціального забезпечення на стабільному рівні. Крім того, моніторинг ефективності витрат дозволяє своєчасно коригувати бюджетні програми, перерозподіляти кошти відповідно до актуальних потреб населення та реагувати на надзвичайні ситуації, що виникають у воєнний час.

Важливою складовою є підтримка громадських і недержавних організацій, які надають соціальні послуги. Через співфінансування, грантові програми та партнерські ініціативи держава забезпечує додаткові ресурси для підтримки населення, зменшуючи навантаження на бюджет та підвищуючи ефективність надання допомоги [1]. Співпраця з громадянським суспільством дозволяє охопити віддалені та критично важливі території, забезпечити гнучкість реагування на локальні потреби та підвищити рівень соціальної безпеки.

Цифровізація соціальної сфери є ще одним ключовим інструментом підвищення ефективності механізмів державного регулювання. Використання електронних платформ для нарахування соціальних виплат, збору даних про потреби громадян та аналітики дозволяє оптимізувати витрати, зменшити ризики корупції та підвищити швидкість реагування на кризові ситуації. Інтеграція цифрових інструментів забезпечує прозорість соціальної політики та дозволяє оперативно коригувати програми фінансової підтримки.

Координація центральних та місцевих органів влади є надзвичайно важливою для ефективної реалізації соціальної політики. Чітка взаємодія між фінансовими, соціальними та гуманітарними структурами забезпечує своєчасну доставку соціальної допомоги, контроль за розподілом ресурсів та запобігання дублюванню функцій. Системний підхід до управління ресурсами дозволяє забезпечити стійкість соціальної сфери навіть у критичних умовах та підтримувати соціальну стабільність у громадах.

Важливе місце займає також використання міжнародної фінансової допомоги та кредитних ресурсів для підтримки соціальної сфери. Співпраця з

міжнародними організаціями, донорськими фондами та банківськими структурами дозволяє компенсувати дефіцит бюджетних ресурсів та впроваджувати соціальні програми на належному рівні. Залучення зовнішніх ресурсів особливо важливе для реалізації комплексних проектів із забезпечення житлом, медичною допомогою та соціальною інтеграцією внутрішньо переміщених осіб.

Соціальна підтримка населення під час воєнного стану охоплює внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, дітей та людей з інвалідністю. Держава впроваджує комплексні програми забезпечення житлом, харчуванням, медичними та психологічними послугами, що дозволяє зменшити соціальну напругу, підтримати стабільність у громадах та запобігти гуманітарним кризам. Система державного регулювання забезпечує рівний доступ до соціальних благ та мінімізує ризики соціальної дискримінації у кризових умовах.

Аналіз ефективності механізмів державного регулювання показує, що комплексний підхід, який поєднує бюджетні, податкові, цифрові та міжнародні інструменти, дозволяє забезпечити стабільність соціальної сфери навіть за умов воєнного стану та економічної невизначеності [3]. Спрямованість на підтримку вразливих груп населення, розвиток цифрових інструментів та зміцнення координації між органами влади створюють передумови для сталого відновлення соціальної інфраструктури у післявоєнний період.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що механізми державного регулювання соціальної сфери у фінансовій політиці України відіграють ключову роль у забезпеченні соціальної стабільності та підтримки населення в умовах воєнного стану. Поєднання бюджетного, податкового, регуляторного та цифрового інструментарію дозволяє ефективно реагувати на виклики, забезпечувати соціальні гарантії та підвищувати рівень довіри до держави.

Для подальшого розвитку соціальної політики в Україні необхідно підвищувати цифровізацію процесів, зміцнювати координацію між центральними та місцевими органами влади, розвивати міжнародне співробітництво та впроваджувати нові фінансові механізми. Такий системний підхід забезпечить довгострокову стабільність соціальної сфери, захист прав громадян та формування стійкої фінансової та соціальної системи України у післявоєнний період.

### **Список використаних джерел:**

1. Коваль, О. В. Механізми державного регулювання соціальної сфери в умовах економічної нестабільності. - Державне управління: удосконалення та розвиток, № 3, 2022. - 18 с.
2. Герасименко, Г. В. Фінансова політика України під час воєнного стану: соціальні аспекти. - Вісник Національної академії державного управління при Президенті України, № 4, 2023. - 24 с.
3. Шевчук, Л. В. Соціальна стабільність та фінансові механізми підтримки населення в умовах воєнного стану. Часопис публічного управління, № 1, 2023. 20 с.

**Петруша Євгеній Олександрович**

студент кафедри фінансів та обліку  
Таврійського національного  
університету імені В.І. Вернадського,  
спеціальності «Фінанси, банківська  
справа, страхування та фондовий  
ринок»

**Науковий керівник:** Клименко Оксана  
Миколаївна, кандидат наук з  
державного управління, доцент кафедри  
фінансів та обліку Таврійського  
національного університету імені В.І.  
Вернадського

## **УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЕМ ЦІННИХ ПАПЕРІВ В УКРАЇНІ: МАКРОЕКОНОМІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ**

Трансформація українського фондового ринку в умовах макроекономічної нестабільності створює нову парадигму портфельного інвестування, де традиційні стратегії диверсифікації поступаються місцем концентрованим рішенням, зумовленим структурними обмеженнями ринку.

Український фондовий ринок перебуває у стані структурної кризи, яка характеризується низьким рівнем ліквідності неборгових цінних паперів. Фондовий ринок фактично трансформувалася з механізму корпоративного фінансування в інструмент фіскального забезпечення державних потреб. Державні облігації внутрішньої позики домінують у структурі торгів, займаючи понад 86% обсягу операцій, тоді як частка акцій скоротилася до 0,4% [6, с. 50-54]. Така конфігурація ринку звужує можливості диверсифікації та змушує інвесторів концентрувати капітал у державних боргових інструментах.

Втрата ліквідності ринку акцій підтверджується динамікою індексу ПФТС, значення якого залишалось незмінним впродовж періодів пандемії в 2020-21 рр. і в період 2022-2024 через призупинення торгів. Епізодичний характер торгівлі та невелика кількість нових публічних розміщень свідчать про втрату репрезентативності ринку акцій для оцінки корпоративного сектору української економіки [2, с. 113].

Аналіз взаємозв'язків між макроекономічними змінними та дохідністю державних облігацій виявляє ієрархічну структуру факторів впливу, де монетарна політика відіграє визначальну роль [3, с. 70]. Облікова ставка НБУ функціонує як основний орієнтир ціноутворення на ринку ОВДП, демонструючи найвищу кореляцію серед усіх макроекономічних показників. Цей зв'язок відображає механізм монетарної трансмісії, через який рішення центрального банку транслуються на дохідність боргових інструментів.

Валютний канал впливу проявляється через інфляційні очікування та сприйняття валютного ризику інвесторами. Девальваційні епізоди супроводжуються підвищенням дохідності облігацій, хоча цей вплив є опосередкованим і реалізується з певним часовим лагом. Інфляційний фактор демонструє складний характер впливу – емпіричний аналіз виявляє опосередкований механізм через реакцію монетарної політики. Інфляційні шоки спочатку фіксуються статистикою, потім інтегруються в рішення НБУ щодо облікової ставки, і лише після цього відображаються в дохідності облігацій [4, 5].

Динаміка ВВП та ринку праці виявляють слабкий зв'язок з дохідністю державних облігацій, що пояснюється домінуванням інших факторів – монетарної політики, валютних ризиків та інфляційних очікувань. Фондовий ринок в Україні реагує на макроекономічні шоки через призму монетарної політики, а не через канал економічного зростання.

В умовах структурних обмежень українського фондового ринку та стагфляційних процесів державні облігації виступають оптимальним інструментом для приватних інвесторів. Їх дохідність на даний момент перевищує рівень інфляції, забезпечуючи позитивну реальну прибутковість, при цьому ліквідність інструменту гарантується його домінуванням у структурі ринку [1]. Диференційована чутливість облігацій різних термінів погашення до макроекономічних факторів створює можливості для активного управління дюрацією портфеля.

Для роздрібних інвесторів в умовах українського ринку раціональною є концентрація 70-90% портфеля в ОВДП різної дюрації з додатковою диверсифікацією через валютні ОВДП або міжнародні ETF для захисту від валютних ризиків. Така конфігурація відображає реалії ринку, де обмежені можливості диверсифікації компенсуються фокусом на якісних інструментах з передбачуваною дохідністю.

Українська модель портфельного інвестування суттєво відрізняється від західних парадигм через структурні особливості фондового ринку. Макроекономічні фактори впливають на інвестиційні рішення через ієрархічну систему, де монетарна політика відіграє визначальну роль. Облікова ставка НБУ функціонує як ключовий орієнтир ціноутворення, інтегруючи вплив інфляції, валютних коливань та економічної динаміки. Державні облігації України виступають оптимальним інструментом для приватних інвесторів в умовах стагфляції, забезпечуючи компенсацію інфляційних ризиків при мінімізації ринкового ризику.

Перспективи розвитку українського фондового ринку залежать не тільки від геополітичних подій, але і від структурних реформ, спрямованих на відновлення функції мобілізації приватного капіталу та підвищення довіри інвесторів до корпоративного сектору.

### Список використаних джерел

1. Ватаманюк-Зелінська У. Функціонування в Україні ринку державних облігацій внутрішньої позики. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/616> (дата звернення: 15.10.2025)
2. Водолазська О., Колеснік Т. Розвиток фондових бірж в Україні: тенденції, проблеми та перспективи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 1. С. 113-119. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5417> (дата звернення: 16.10.2025)
3. Кравченко В. П. Факторний аналіз на ринку облігацій внутрішньої державної позики. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. № 41. С. 68-74. URL: [https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian\\_bulletin/article/view/302](https://journals.pdu.khmelnitskiy.ua/index.php/podilian_bulletin/article/view/302) (дата звернення: 14.10.2025)
4. Філімонова О. Б., Тараненко Я. О. Монетарні наслідки коливання доходності ОВДП. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8677> (дата звернення: 14.10.2025)
5. Хома І. Б. ОВДП як інструмент впливу на монетарне та фіскальне регулювання в Україні. *Економічний простір*. 2022. №181. С. 64-71. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1153> (дата звернення: 15.10.2025)
6. Звіт про діяльність НКЦПФР за 2024 рік. *Офіційний веб-сайт НКЦПФР*. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/06/zvit-nktspfr-2024-rik-1-1.pdf> (дата звернення: 16.10.2025).

**Пилипенко Ольга Олегівна**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедри фінансів та обліку  
Таврійського національного  
університету імені В.І. Вернадського

### ЕКОНОМІЧНІ ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АНАЛІЗІ ДАНИХ

У сучасній економіці, орієнтованій на дані, штучний інтелект (ШІ) перестає бути просто технологічною інновацією, а стає ключовим фактором формування конкурентних переваг, оптимізації витрат та стимулювання економічного зростання. Ефективне використання ШІ в аналітиці даних

безпосередньо впливає на операційну ефективність, прибутковість та стратегічне планування компаній.

Враховуючи тренди останніх років, пов'язані зі стрімким розвитком ШІ, можемо відзначити наступні переваги його використання в галузі економіки та фінансів:

1. ШІ як драйвер економічної ефективності та продуктивності.

- Прискорення аналітичних процесів. ШІ дозволяє обробляти великі обсяги даних (Big Data) зі швидкістю, недосяжною для людини. Це безпосередньо скорочує час на отримання аналітичних висновків, пришвидшуючи прийняття управлінських рішень та виведення продуктів на ринок.

- Автоматизація рутинних операцій. ШІ бере на себе такі трудомісткі етапи, як збір, очищення та валідація даних, а також генерація звітів. Це вивільняє дорогі людські ресурси (аналітиків, економістів) для вирішення складніших стратегічних завдань, підвищуючи загальну продуктивність праці.

- Підвищення точності та якості аналітики. Менша залежність від ручної праці знижує ризик людських помилок. ШІ-алгоритми забезпечують більш точне прогнозування трендів, виявлення аномалій і оптимізацію бізнес-процесів (наприклад, в ланцюгах поставок, управлінні запасами), що веде до прямої економії коштів [1-2].

2. Вплив ШІ на трансформацію бізнес-моделей та створення нових ринків.

- Демократизація даних. Завдяки інструментам на основі Natural Language Processing (NLP), таким як Qlik, Tableau Pulse або Databricks AI/BI, працівники без глибоких технічних знань можуть отримувати аналітичні висновки через прості запити. Це розширює коло співробітників, здатних використовувати дані для прийняття рішень, що сприяє інноваціям на всіх рівнях компанії.

- Створення нових продуктів і послуг. Генеративний ШІ здатний генерувати синтетичні дані для тестування гіпотез, створювати персоналізований контент для клієнтів або розробляти основи для нових цифрових сервісів, відкриваючи нові джерела доходу.

- Формування ринку ШІ-інструментів. Активний розвиток платформ, таких як Microsoft Azure OpenAI, Google Vertex AI, Sigma AI та інші, свідчить про формування потужного та швидкозростаючого ринку, що створює нові бізнес-можливості та робочі місця [3-4].

Водночас, можемо зазначити економічні виклики та ризики впровадження штучного інтелекту:

1. Високі початкові інвестиції. Розробка, ліцензування та інтеграція ШІ-рішень вимагають значних капіталовкладень, що може бути бар'єром для малого та середнього бізнесу.

2. Ризики безпеки та конфіденційності. Робота з ШІ, пов'язана з ризиками витоку конфіденційної бізнес-інформації або персональних даних, що може призвести до значних фінансових втрат і репутаційної шкоди.

3. Проблема «галюцинацій» та точності. Недостовірні результати, згенеровані за допомогою ШІ, можуть стати основою для хибних управлінських

рішень з серйозними економічними наслідками. Це вимагає додаткових витрат на розробку механізмів валідації та контролю якості.

4. Витрати на перепідготовку персоналу. Як показало опитування, існує розрив між теоретичною обізнаністю та практичним застосуванням ШІ. Інвестування в навчання співробітників таким навичкам, як промпт інжиніринг, критичне та аналітичне мислення, стає необхідною статтею витрат [5].

Розглянемо практичні аспекти та майбутні тренди розвитку ШІ з економічної точки зору. За результатами нашого опитування, яке охоплювало 42 респондентів, виявлено, що лише 39% опитаних безпосередньо використовували ШІ-інструменти в аналітиці даних, що вказує на значний потенціал для їх масового впровадження.

Головною перевагою використання ШІ вважається часова ефективність, а головними викликами - безпекові ризики та вартість. ШІ не замінює людей, а доповнює їх. Найімовірнішим сценарієм подальшого розвитку є синергія людини та ШІ. При цьому, економічна цінність фахівця зростає, якщо він вміє ефективно використовувати ШІ-інструментами для підвищення якості та швидкості своєї роботи.

Компанії, які зараз інвестують у ШІ-стратегії, формування навичок у персоналу та подолання етичних і безпекових викликів, отримають довгострокову перевагу на ринку з точки зору конкурентоспроможності. В подальшому, ШІ стане стандартним інструментом для ефективного управління ресурсами та аналізу ринкових можливостей.

Таким чином, можемо зробити наступні висновки:

1. Використання ШІ в аналізі даних є потужним каталізатором економічної ефективності, що виражається в скороченні витрат, підвищенні продуктивності праці та прискоренні інновацій.

2. Головними економічними бар'єрами для масштабування ШІ є високі початкові інвестиції, ризики безпеки та необхідність інвестування в людський капітал.

3. Подолання цих викликів шляхом розробки продуманої стратегії, інвестицій в безпеку та навчання персоналу є ключовим фактором для отримання конкурентної переваги в умовах цифрової економіки.

### Список використаних джерел

1. Chia, A. (2024). 6 Unique Ways to Use AI in Data Analytics. *DataCamp*. URL: <https://www.datacamp.com/blog/unique-ways-to-use-ai-in-data-analytics>

2. Cooper, A. (2023). How AI Is Rewriting the Rules of Data Analysis. *International Institute of Business Analysis*. URL: <https://www.iiba.org/business-analysis-blogs/how-ai-is-rewriting-the-rules-of-data-analysis/>

3. Lobo, K, & Bemenderfer, J. (2025). 6 Use Cases for Generative AI in Data Analytics + Best Practices. *Analytics 8*. URL: <https://www.analytics8.com/blog/6-use-cases-for-generative-ai/#agents>

4. Pani, A. (2023). AI's Impact on Business Analysis. *International Institute of Business Analysis*. URL: <https://www.iiba.org/business-analysis-blogs/ais-impact-on-business-analysis/>

5. Vinton, P. (2025). 5 Pillars of an Effective Generative AI Strategy. *Analytics*
8. URL: <https://www.analytics8.com/blog/five-pillars-of-an-effective-generative-ai-strategy/>

**Січкач Володимир Андрійович**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

**БЮДЖЕТНЕ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ В УКРАЇНІ: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ У ЧАС ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ПЕРІОДУ**

У сучасних умовах глобальної та внутрішньої нестабільності економічна безпека та фінансова стійкість держави стають критично важливими чинниками розвитку. Бюджетне планування та управління фінансами в Україні відіграють ключову роль у забезпеченні функціонування державних інституцій, підтримці населення та стабілізації економічного середовища. Адекватна соціальна політика під час кризових ситуацій сприяє не лише добробуту громадян, а й підтриманню національної стабільності та здатності держави ефективно реагувати на виклики. Особлива увага приділяється фінансуванню критично важливих соціальних програм, підтримці вразливих груп населення та забезпеченню безперебійної роботи медичних, освітніх і соціальних установ.

Під час воєнного стану держава змушена оперативно переглядати пріоритети бюджетних видатків, віддаючи перевагу фінансуванню оборонних потреб, забезпеченню соціальної підтримки громадян та стабілізації економіки. Важливою складовою є забезпечення роботи медичних, освітніх та соціальних установ, підтримка внутрішньо переміщених осіб, виплати пенсій і соціальних допомог [1]. Крім того, ефективне управління фінансами включає прогнозування витрат, оптимізацію ресурсів і моніторинг їх цільового використання, що дозволяє державі своєчасно реагувати на непередбачувані економічні та соціальні виклики.

Сучасна система управління фінансами передбачає застосування інноваційних технологій, електронних платформ та аналітичних інструментів для моніторингу та контролю виконання бюджету. Це дозволяє більш точно прогнозувати доходи та видатки, оптимізувати розподіл ресурсів між критично важливими секторами економіки та підвищити прозорість державних фінансів. Такий підхід також знижує ризики корупції, сприяє підвищенню довіри до державних інституцій і створює передумови для ефективного управління в умовах кризових явищ. Особливу увагу приділяють взаємодії з міжнародними фінансовими організаціями та партнерами. Співпраця з МВФ, Світовим банком,

Європейським Союзом та іншими міжнародними донорами дозволяє залучати додаткові ресурси для фінансування критично важливих програм, зменшувати бюджетний дефіцит та підтримувати стабільність національної валюти [3]. У цьому контексті важливе впровадження передових практик міжнародного бюджетного планування та фінансового контролю, що сприяє підвищенню ефективності управління державними ресурсами.

Після завершення активної фази бойових дій та у післявоєнний період перед державою постають завдання відновлення економічної інфраструктури, модернізації промислових і сільськогосподарських підприємств, а також забезпечення соціальної підтримки населення. Ефективне бюджетне планування у цьому періоді має сприяти пріоритетному фінансуванню проектів з відновлення економіки, розвитку інноваційних технологій, створенню робочих місць та підтримці малого й середнього бізнесу. Особливу увагу під час післявоєнного відновлення слід приділяти соціальній інфраструктурі та підтримці громад, які найбільше постраждали від кризових подій. Це передбачає не лише відновлення шкіл, лікарень та соціальних закладів, а й забезпечення доступу до базових послуг, підвищення рівня соціального захисту для вразливих груп населення та стимулювання локальної економічної активності. Комплексний підхід до фінансування цих напрямів сприяє створенню умов для стабільного соціального середовища та підвищує ефективність використання державних ресурсів.

Важливим аспектом є реформування податкової системи та оптимізація державних видатків, що дозволяє створювати резервні фонди для реагування на непередбачувані кризові ситуації. Гнучке бюджетне планування дозволяє поєднувати короткострокові потреби населення та стратегічні цілі розвитку держави, забезпечуючи довгострокову економічну стійкість [2]. Зміцнення прозорості та інституційного потенціалу органів управління фінансами є ключовим завданням у процесі модернізації державного фінансового менеджменту. Впровадження сучасних систем аудиту, електронного документообігу та регулярної звітності дозволяє ефективно контролювати використання бюджетних коштів, запобігати нецільовому витрачання ресурсів та підвищувати довіру суспільства до державних органів.

Баланс між фінансуванням оборонних потреб та соціальної сфери залишається одним із найважливіших завдань. Забезпечення стабільності пенсійної та соціальної систем, підтримка освіти, охорони здоров'я та культурних програм є критичною умовою зміцнення соціальної стабільності та запобігання соціальній напруженості. Особливу роль у забезпеченні балансу між оборонними видатками та соціальними програмами відіграє стратегічне планування фінансів на регіональному рівні. Це передбачає аналіз потреб громад, визначення пріоритетів фінансування критично важливих секторів, а також залучення місцевих ресурсів для підвищення ефективності бюджетних витрат. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати основні соціальні інститути, але й створювати передумови для економічного відновлення постраждалих територій, забезпечуючи одночасно безпеку та соціальну стабільність населення.

Ефективне управління державними фінансами також сприяє відновленню економічної активності в постраждалих регіонах, стимулює зайнятість населення та підтримує розвиток малого й середнього бізнесу. Планування видатків із урахуванням регіональних потреб дозволяє більш рівномірно розподіляти ресурси та створювати умови для сталого розвитку територій. Використання сучасних інформаційних та аналітичних технологій у бюджетному плануванні дозволяє підвищити ефективність прогнозування, контролю та управління фінансовими потоками. Це забезпечує державі гнучкість у реагуванні на кризові ситуації та підтримує стабільність фінансової системи. Стратегічне управління фінансами у післявоєнний період включає інвестування в відновлення інфраструктури, модернізацію промисловості та розвиток людського капіталу на основі прозорих і ефективних бюджетних процедур.

Такий підхід створює передумови для стабільного економічного зростання та підвищення рівня життя населення [4]. Координація між центральними та місцевими органами влади є ключовим чинником ефективного використання фінансових ресурсів. Вона передбачає взаємодію у плануванні бюджетів, спільне визначення пріоритетів видатків та узгодження фінансових стратегій на різних рівнях управління. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання фінансування, зменшити втрати ресурсів і забезпечити більш раціональний розподіл коштів відповідно до потреб регіонів. Особливу увагу слід приділяти пріоритетному фінансуванню критично важливих секторів, зокрема охорони здоров'я, освіти, соціального захисту та інфраструктури. Узгоджені дії центральних і місцевих органів влади сприяють підвищенню ефективності реалізації державних програм, забезпеченню стабільного надання послуг населенню та створенню умов для відновлення економічної активності в регіонах.

Фінансове планування в умовах нестабільності передбачає також ретельне врахування зовнішніх і внутрішніх ризиків, створення резервних фондів та впровадження антикризових механізмів. Це забезпечує державі здатність швидко реагувати на непередбачувані події, стабілізувати економіку та підтримувати соціальну сферу навіть у складних умовах. Комплексний підхід до управління фінансами дозволяє поєднати короткострокові потреби та стратегічні цілі розвитку держави, створюючи основу для економічної стійкості та соціальної стабільності. Отже, ефективне бюджетне планування та управління фінансами є ключовими інструментами забезпечення економічної стабільності України під час війни та у післявоєнний період. Своєчасне фінансування критично важливих сфер, прозорість управління ресурсами, стратегічне планування та впровадження інноваційних механізмів дозволяють відновлювати економіку, підтримувати соціальну стабільність та зміцнювати національну безпеку держави.

### **Список використаних джерел**

1. Бугель Ю. Б. Бюджетна політика України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Економічний аналіз*. 2023. № 33.2. С. 128–138.

2. Тимошенко М. В. Бюджетна політика України в умовах воєнного стану: виклики та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право.* 2023. № 2.77. С. 37–41.

3. Кудряшов В. П. Особливості бюджетної політики в період подолання наслідків війни. *Фінанси України.* 2025. № 2. С. 7–15.

4. Нечипоренко А. В. Фінансово-бюджетна політика в умовах воєнного стану: орієнтоване на результат. *Київський університет права.* 2024. С. 45–52.

### **Троянова Анастасія Андріївна**

студентка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи ННІ управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності «Готельно-ресторанна справа»

**Науковий керівник:** Петровська Ірина Олегівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи

## **ІСТОРИЧНІ ЕТАПИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

Фінансова система України — це сукупність фінансових відносин та установ, які використовуються для формування, розподілу та використання фондів грошових ресурсів державою, суб'єктами господарювання, фінансово-кредитними установами та домогосподарствами. Вона забезпечує економічне функціонування країни шляхом фінансової взаємодії між усіма учасниками, а її складовими є державні фінанси, фінанси підприємств, страхування, фінансовий ринок та фінанси домогосподарств. [3]

Розвиток фінансової системи нашої країни в часи воєнного періоду, порівняно з минулим, дуже відрізняється тому, що як хто б не говорив війна впливає не тільки на населення, інфраструктуру, але й звісно на саму країну, її розвиток в культурі, державності й звісно економіці, і доволі відчутно. Економіка України стрімко зростала з 2000 року до 2008 року, коли Велика рецесія почалася в усьому світі й досягла України. Також вона відновилася в 2010 році і продовжувала покращуватися до 2013 року. Вперше зростання ВВП було зафіксовано в 2000 році і тривало вісім років. Це зростання було зупинене світовою фінансовою кризою 2008 року. Українська економіка відновилася та досягла позитивного зростання ВВП у першому кварталі 2010 року. [1]

На початку 2010-х років було відзначено, що Україна володіє багатьма компонентами великої європейської економіки, такими як багаті сільськогосподарські угіддя, добре розвинена промислова база, висококваліфікована робоча сила та хороша система освіти. Вона також має важливі мінеральні ресурси. За даними видання ЦРУ «The World Factbook», економіка України посідала 50-те місце серед усіх економік світу за номінальним ВВП (за паритетом купівельної спроможності) — у 2010 році він становив 305,2 млрд доларів США. Водночас за цим же показником (ВВП за ПКС), розрахованим на особу, Україна у цьому ж дослідженні «The World Factbook» 2010 року зайняла 133 місце серед 227 економік світу (з показником 6 700 доларів США). ВВП зріс порівняно з попереднім роком на 4,3 %, а ВВП на особу за ПКС становив 6,7 тис. доларів США (в 2007 р. — 7,1 тис. доларів США). За рівнем видатків на ведення домашнього господарства Україна посідає останнє місце серед країн Східної Європи. [5]

Коли вже почалися 2013-2014-ті роки в Україні почалися економічні проблеми саме через військові дії. З 2014 по 2015 рік українська економіка зазнала серйозного спаду, причому ВВП у 2015 році був трохи вищим за половину свого значення в 2013 році. На фоні нового раунду торговельних воєн з Росією у жовтні 2013 року українська економіка впала в рецесію. Попереднього літа український експорт до Росії суттєво скоротився через посилення прикордонного та митного контролю з боку Росії. Анексія Криму Росією на початку 2014 року та війна на Донбасі, що почалася навесні 2014 року, завдали серйозної шкоди економіці України і завдали серйозної шкоди двом найбільш промисловим регіонам України. У 2013 році в Україні було нульове зростання ВВП. У 2014 році економіка України впала на 6,8 %, і це продовжилося зі зниженням ВВП на 12 % у 2015 році. У квітні 2017 року Світовий банк заявив, що темпи економічного зростання України в 2016 році склали 2,3 %, що поклато край рецесії. Незважаючи на ці покращення, Україна залишається найбільш бідною країною Європи, що частково пояснюється високим рівнем корупції та повільними темпами економічної лібералізації та інституційних реформ. [1]

Реальний ВВП України станом на 01.01.2017 становив 984,016 млн грн. Того року економіка України показала зростання цього показника (2,3 %) вперше з 2013 року. Падіння ВВП почалося 2013 року та становило 0,027 %, прискорившись 2014—2015 рр. через політичну й економічну кризи та військові дії. Упродовж цих років сумарне падіння становило близько 16 %. Внаслідок певної макроекономічної стабілізації, поживлення споживчого та інвестиційного попиту, замороження конфлікту на Донбасі зростання реального ВВП становило 2,3 %, що є позитивним показником відновлення економіки України. Україна піднялася на сім позицій у щорічному звіті Світового банку Doing Business 2020. Зважене макроекономічне управління допомогло знизити інфляцію та процентні ставки в 2019 році. Інфляція знизилася до 4,1 % на кінець 2019 року та 2,4 % в лютому 2020 року. [6]

У 2022 році міжнародна право захисна організація Transparency International (TI) опублікувала щорічний рейтинг «Індекс сприйняття корупції».

Україна посіла у ньому 116-те місце зі 180 країн, набравши 33 бали. Порівняно з 2021 роком Україна піднялася у рейтингу ТІ на шість позицій. [7]

21 липня 2022 року Україна девальвувала українську гривню на 25 % щодо долара США через економічні наслідки війни, щоб усунути валютні спекуляції та покращити міжнародну конкурентоспроможність бізнесу. Напередодні вона попросила заморозити виплати за міжнародними облігаціями на два роки; у 2020 році вона мала 130 млрд доларів США зовнішнього боргу. Тоді очікувалося, що економіка скоротиться приблизно на 40 % у 2022 році. За результатами 2023 року, у листопаді інфляція в Україні знизилась до 5,1 %. Пожвавлення економіки та сповільнення інфляції сприяли відновленню зростання реальних зарплат, хоча воно й було нерівномірним за видами діяльності. Дефіцит бюджету був рекордним як у грудні, так і загалом за рік. Ситуація на валютному ринку залишалася контрольованою. Європейський банк реконструкції та розвитку прогнозує, що економіка України у 2024 році зросте на 3 %, натомість у бюджеті України на цей рік закладено зростання у 4,6 %.

В повоєнний період економіка України та її розвиток, на мою думку, буде дуже важко реалізувати, проте це можливо й важливо.

По-перше, треба направити сили на відбудову й інфраструктурні проєкти (ремонт доріг, мостів, домів, квартир, енергетики тощо). Почати розвивати енергетику, переходити до більш нових енергетичних систем, відновлювати джерела, збільшувати зелену енергетику (біо-, сонячну, вітрову). Модернізувати промисловість орієнтуючись на стандарти ЄС. Відкривати для людей професії в сферах ІТ, технологій різного типу тощо.

По-друге дуже важливо інтегрувати, товаришувати й розвиватися в ЄС. Очікуваний вступ до Європейського Союзу відкриє доступ до ринку ЄС, фондів, інвестицій, грантів. Необхідні реформи у сфері права, антикорупції та управління. Україна поступово стане частиною єдиного європейського економічного простору. Можливими проблемами реалізації цього може бути: неефективне управління в державі та корупція, брак робочої сили через еміграцію, залежність від зовнішньої фінансової допомоги.

Підсумок можна вважати таким, що економіка України після війни матиме шанс перетворитися з пострадянської на сучасну європейську — прозору, інноваційну та орієнтовану на добробут людей.

Але це вимагатиме не лише грошей, а й чесного управління, реформ та активної участі самого народу.

### Список використаних джерел

1. Руденко Є. Ю. Фінансова система України: структура та сутність / [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-4\\_0-pages-178\\_186.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-4_0-pages-178_186.pdf)
2. Нестеренко А. С. Моделі організації сучасної фінансової системи / [http://law.stateandregions.zp.ua/archive/4\\_2024/35.pdf](http://law.stateandregions.zp.ua/archive/4_2024/35.pdf)
3. [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0)

4. [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%96%D0%B2%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8)
5. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/ukraine/>
6. <https://archive.doingbusiness.org/ru/reports/global-reports/doing-business-2020>
7. <https://ti-ukraine.org/research/indeks-sprjnyattya-koruptsiyi-2022/>

**KRASTEV Biser**

Prof., PhD in economics University of Agribusiness and Regional Development, Plovdiv, Bulgaria

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5321-1659>

**Lakov Plamen**

Prof., PhD in tourism University of Agribusiness and Regional Development, Plovdiv, Bulgaria

## **DEVELOPMENT OF THE BANKING SECTOR IN BULGARIA IN THE CONTEXT OF THE COUNTRY'S ACCESSION TO THE EUROZONE**

***Summary:** The scientific report clarifies the specifics of banking activities and the role of commercial banks in the development of the economy. The risks and challenges faced by credit institutions in modern market conditions are characterized. The main indicators are systematized. for assessing the financial condition of the banking sector. A dynamic analysis of its development in Bulgaria during the period 2015-2024 has been carried out. The possibilities for increasing its efficiency and competitiveness in the context of the country's upcoming accession to the Eurozone are presented.*

***Keywords:** commercial banks, banking sector, banking analysis.*

**Introduction.** Commercial banks in Bulgaria operate in a highly competitive and dynamic market environment. They are financial intermediaries that provide a variety of financial services to the population and business. Banking institutions accumulate the excess cash of economic agents and provide loans to those of them who have a temporary shortage of financial resources. In this way, savings in the economy are transformed into investments. Banks are major players in the financial markets and actively participate in trading in financial instruments. Together, they form the banking sector. Its stability predetermines the sustainability of the development of the national economy. The intermediary role of banks is crucial, from the point of view that establishing the connection between creditor and debtor (especially when it comes to

individuals) would be associated with higher costs. For some entities, these financial costs are unaffordable, since most individuals have limited financial resources (Dimitrova, 2015).

In carrying out their activities, credit institutions are faced with various challenges, risks and problems. The main ones are related to the digital transformation of their business, the high degree of regulation and internationalization of banking activities, the ongoing processes of disintermediation in the financial sector, the intensification of interbank competition and the emergence of new players in the financial markets such as fintech companies and high-tech companies, which attract part of the bank customers by offering them innovative financial products and services at low prices. In order to maintain and expand their market positions, banks should increase the efficiency of their activities by optimizing their operating costs, strengthening their relationships with customers and improving the management of banking risks. On the other hand, they need to increase their revenues by expanding their product assortment and conducting a more aggressive advertising campaign in order to stimulate sales.

The research object in the scientific report is the state of the Bulgarian banking sector. The subject of study is the trends in its development during the period 2015-2024. The aim is to analyze, with the help of a system of specific indicators, the changes in the financial condition and financial results of the banks operating in the country in recent years.

**Literature review.** The state of the banking sector is monitored by specialized supervisory authorities, which are responsible for its stability. At the national level in Bulgaria, this is the Bulgarian National Bank, and in the context of the country's upcoming accession to the Eurozone from January 1, 2026, these functions will be carried out at the supranational level by the European Central Bank.

In the specialized scientific literature, there are numerous publications related to the analysis of banking activity and the development of the banking sector. Some authors have comprehensively studied the problem from a theoretical and methodological point of view (Krastev, 2012; Vatev, 2015). Others have conducted in-depth empirical research on assessing the level of competitiveness of banking institutions (Bikker, 2010), their efficiency (Fongtanakit, 2023), their liquidity (Ibrahim, 2020), their revenues, costs and profitability (Monea, 2011). The rating agency Standard & Poor's has conducted a study on the development of the banking sector in ten Central and Eastern Europe countries during the period 2018-2022, by making a comparative analysis between the values of the profitability of equity, the cost-to-income ratio, the relative share of non-performing loans, capital adequacy and the loan-to-deposit ratio. The market positions of the international banking groups in Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, the Czech Republic, Hungary, Poland, Romania, Serbia, Slovakia and Slovenia are presented (S&P Global Ratings, 2023).

**Research methodology.** In assessing the trends in the development of the banking sector, various methods of financial analysis were used, including the analysis of financial ratios, horizontal analysis and trend analysis.

**Main results.** The number of credit institutions in Bulgaria in 2015 was 28 and gradually decreased to 23 by the end of 2024. The main reason for this decrease is the

consolidation process in the banking sector. There is a trend of decreasing market share of banks with Bulgarian participation in the capital compared to the assets of the banking system, which from 24.4% in 2015 reaches 19.4 % in 2024. On the other hand, the market share of banks with foreign participation in the capital increases from 75.6% at the beginning of the analyzed period to 80.6% compared to the assets of the banking sector at its end (see Table 1).

**Table 1. Market shares of foreign and domestic banks in Bulgaria during the period 2015-2024**

<b>Years</b>	<b>Number of commercial banks</b>	<b>Market share of foreign banks</b>	<b>Market share of domestic banks</b>
2015	28	75.6%	24.4%
2016	27	76.5%	23.5%
2017	27	76.5%	23.5%
2018	25	78.0%	22.0%
2019	24	78.3%	21.7%
2020	24	77.6%	22.4%
2021	25	78.8%	21.2%
2022	25	79.9%	20.1%
2023	23	80.7%	19.3%
2024	23	80.6%	19.4%

*Source: Quarterly bulletins of the BNB "Banks in Bulgaria" for the period from*

October - December 2015 to October - December 2024, available at: <https://bnb.bg/ResearchAndPublications/PubPeriodical/PubPBanksInBulgaria/index.htm>

Table 2 contains information on the value of assets, liabilities and equity of the banking sector in Bulgaria over the past ten years. From the data it can be summarized that their amount is growing steadily. Bank assets increase from BGN 87.524 billion in 2015 to BGN 191.611 billion in 2024. Bank liabilities increase mainly due to the attraction of new deposits and from BGN 76.001 billion in 2015 reach BGN 168.457 billion in 2024. The equity of the banking sector in Bulgaria also increases from BGN 11.523 billion in 2015 to BGN 23.155 billion at the end of the period under review.

**Table 2. Assets, liabilities and equity of the banking sector in Bulgaria during the period 2015-2024 (in thousands of BGN)**

<b>Years</b>	<b>Bank assets</b>	<b>Bank liabilities</b>	<b>Equity</b>
2015	87 524 257	76 001 054	11,523,203
2016	92 094 979	79,961,487	12,133,492
2017	97 807 844	85 211 060	12,596,784

2018	105,556,619	91 699 096	13,857,523
2019	114 201 141	99 804 227	14,396,914
2020	124 005 690	108 653,562	15 352 128
2021	135,409,928	118 802,537	16,607,391
2022	155 405 644	138 124 305	17 281 339
2023	172 075 081	152 055 871	20 019 210
2024	191,611 252	168 456 515	23 154 737

Source: Bulgarian National Bank, available at: [https://bnb.bg/BankSupervision/BSCreditInstitution/BSCIFinansReports/BSCIFRBankingSystem/BS\\_202508\\_BG](https://bnb.bg/BankSupervision/BSCreditInstitution/BSCIFinansReports/BSCIFRBankingSystem/BS_202508_BG)

The data in Figure 1 shows that the growth rates of bank assets are positive, with their growth accelerating from 2.81% in 2015 to 14.77% in 2022, after which it gradually slows down and reaches 11.35% in 2024. The growth rates of liabilities are also positive, and from 2.29% in 2015 their growth reaches a maximum value of 16.26% in 2022, after which it slows down to 10.79% in 2024. As a result of the changes in the value of assets and liabilities, the growth rates of equity are positive in each of the years of the analyzed period. Their lowest value of 3.82% was recorded in 2017, and their highest value of 15.84% was registered in 2023.

The positive and accelerating growth rates of the main balance sheet items of the banking sector at the end of the period are due to the sustainable growth of the gross domestic product, stable price levels, low inflation rates, low interest rates, the fixed exchange rate of the Bulgarian lev against the euro, the growth of population incomes and the improvement of the business climate due to Bulgaria's upcoming membership in the Eurozone.



**Figure 1. Growth rates of assets, liabilities and equity of the banking sector in Bulgaria during the period 2015-2024**

Source: compiled by the authors based on data from the Bulgarian National Bank

The credit activity of commercial banks can be measured by bank loans-to-bank assets ratio. The decrease in the values of this indicator leads to a decrease in the level of risk of bank assets and vice versa - higher values of the indicator indicate an increase in the level of risk of bank assets (Vatev, 2015, p. 84). The values of the indicator during the analyzed period are shown in Figure 2.



**Figure 2. Loans-to-assets ratios in Bulgarian banking sector during the period 2015-2024**

*Source: compiled by the authors based on data from the Bulgarian National Bank*

The data in Figure 2 shows that after the years of credit expansion in Bulgaria from 2015 to 2019, the risk of the banking sector assets decreased sharply in 2020 and 2021 due to the negative impact of the Covid-19 pandemic. After maintaining the values of the loans-to-assets ratios of the banking sector at levels lower than 60% until the end of 2023, they increased to 61.24% in 2024 due to Bulgaria's entry into the Schengen area, the expected accession of the country to the Eurozone and the optimistic expectations for the development of the national economy by business and the population related to these events.

The role and importance of banks as financial intermediaries within the national economy can be expressed through two main indicators:

- share of banking sector assets to GDP;
- share of loans provided by the banking sector to GDP.

The first indicator evaluates the size of the banking sector relative to the size of the national economy, and the second indicator measures the activity of banks as financial intermediaries serving the public and private sectors of the economy (Demirguc-Kunt & Levine, 1999, July, p. 6).

**Table 3. Indicators for the size and activity of banks in Bulgaria as financial intermediaries during the period 2015-2024**

Years	GDP (in million BGN)	Bank assets (in thousands of BGN)	Bank loans (in thousands of BGN)	Bank assets-to-GDP	Bank loans-to-GDP
2015	89,571	87 524 257	54,069,999	97.71%	60.37%
2016	95,349	92 094 979	55,906,398	96.59%	58.63%
2017	102,683	97 807 844	59,669,146	95.25%	58.11%

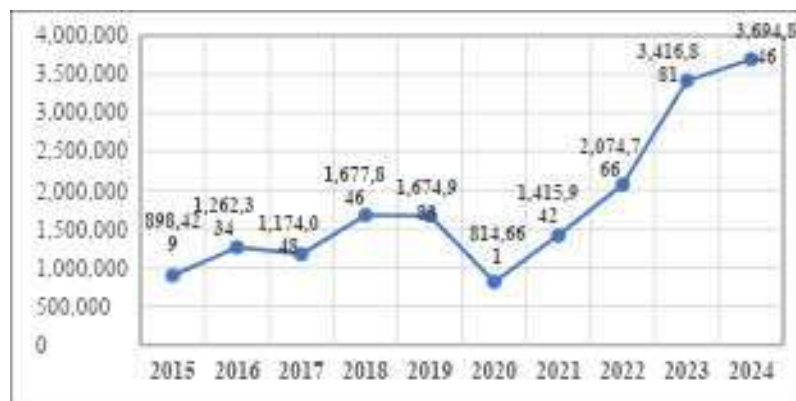
2018	109,916	105,556,619	66,807,561	96.03%	60.78%
2019	119,906	114 201 141	75,084,668	95.24%	62.62%
2020	121,088	124 005 690	73 067 395	102.41%	60.34%
2021	139,602	135,409,928	78 740 889	97.00%	56.40%
2022	168,360	155 405 644	92 662 875	92.31%	55.04%
2023	185,233	172 075 081	103 166 028	92.90%	55.70%
2024	202,861	191,611 252	117 342,273	94.45%	57.84%

Source: Bulgarian National Bank, National Statistical Institute, <https://www.nsi.bg/statistical-data/141/430>.

According to the data contained in Table 3, the size of the banking sector over the last ten years has been slightly lower than that of the national economy, with the exception of 2020, when its highest value of 102.41% of GDP was recorded. The lowest value of the bank assets-to-GDP ratio of 92.31% was recorded in 2022. On the other hand, during the first three years of the analyzed period, the activity of credit institutions operating on the Bulgarian market of banking products and services decreased, with their role in lending to economic entities becoming smaller and smaller. Over the next three years, the trend reversed, but as a result of the Covid -19 pandemic, there was a new decline in bank loans provided to 55.04% of the value of GDP in 2022. At the end of the analyzed period, the activity of banks as financial intermediaries began to increase again, but they failed to improve their positions reached before the pandemic.

Figure 3 shows the dynamics of profit realized by the banking sector in Bulgaria during the period 2015-2024. It grew moderately until 2019. However, the pandemic caused by the coronavirus reduced bank profits by over 50% in 2020 compared to the previous year. In 2024 the banking sector reported the highest profit in its history, amounting to BGN 3.695 billion.

The accelerated growth of the banking sector's profits in the second half of the analyzed period is mainly due to the reduction in the size of non-performing loans and improving the quality of banking institutions' credit portfolios. In addition, banks in Bulgaria are sufficiently reliable and stable, as the credit, market and operational risks they assume are fully covered by their own capital, their liquidity is very good, their capital adequacy is significantly higher than the minimum required, and their cost efficiency is improving.



### Figure 3. Profit of the banking sector in Bulgaria during the period 2015-2024 (in thousands of BGN)

Source: Bulgarian National Bank

In the analysis of bank profitability, two indicators are most often used in practice. The first of them is return on assets (ROA). It expresses the ratio between the absolute amount of profit and the value of bank assets. The second indicator is return on equity (ROE). It shows how much profit is generated per unit of capital invested by the bank owners. The values of these indicators are presented in Figure 4.

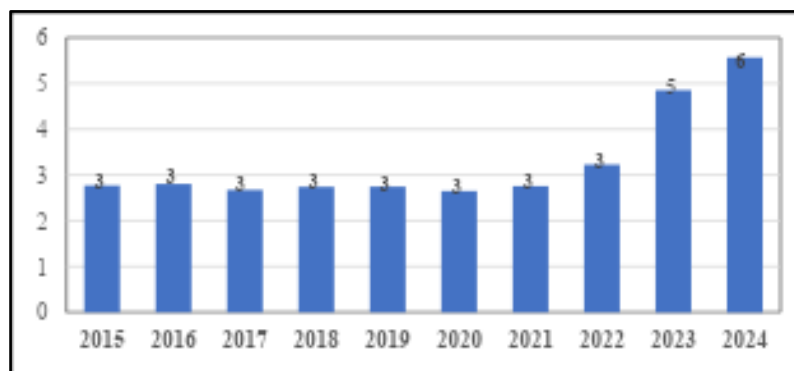


Figure 4. Return on assets (ROA) and return on equity (ROE) of the banking sector in Bulgaria during the period 2015-2024

Source: Bulgarian National Bank

The data shows that between 2015 and 2019, the profitability of the banking sector's assets increased, then decreased significantly in 2020 to 0.66%. At the end of the analyzed period, it increased threefold, reaching 1.99% in 2023. A similar dynamic is also observed in terms of the profitability of equity, which increased from 7.80% in 2015 to 15.96% in 2024.

Net interest income and net interest margin are important indicators for assessing bank profitability. The first of them is calculated as the difference between interest income and interest expenses, and the second is calculated as the ratio between net interest income and banking sector assets. During the first half of the analyzed period, net interest income was stable and after reaching a minimum value of BGN 2.649 billion in 2020, it increased significantly and reached BGN 5.566 billion in 2024 (see Figure 5). The main factors that caused these results are the higher interest income coming from the banks' loan portfolios and the relatively low interest expenses they have due to the low levels of interest rates on deposits.

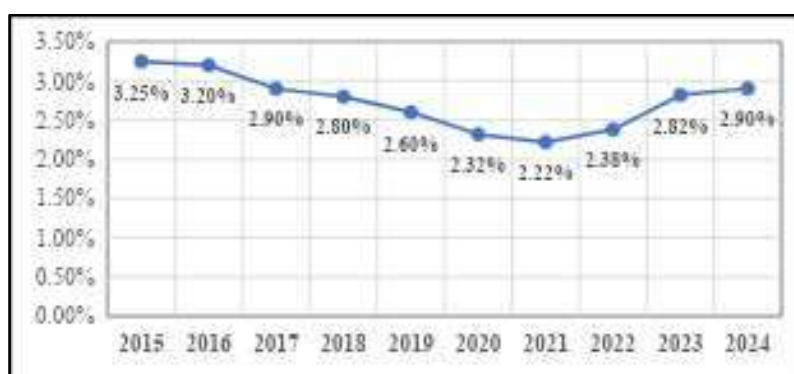


**Figure 5. Net interest income of the banking sector in Bulgaria during the period 2015-2024 (in billions of BGN)**

*Source: Bulgarian National Bank*

The dynamics of the net interest margin of the banking sector in Bulgaria during the period 2015-2024 is reflected in Figure 6. It shows that between 2015 and 2021 it decreased from 3.25% to 2.22%. Over the next three years, its value began to increase and reached 2.90% in 2024. The higher values of the net interest margin reported over the last three years are due to the higher growth rates of net interest income compared to the growth of banking sector assets.

The positive development of the banking sector in Bulgaria is due to the high growth rates of the gross domestic product, the low unemployment rate, the low interest rates, the fixed exchange rate of the Bulgarian lev against the euro, the ongoing processes of consolidation of bank capital, the digitalization of banking activities and the high efficiency of banks' operating costs.



**Figure 6. Net interest margin of the banking sector in Bulgaria during the period 2015-2024**

*Source: Bulgarian National Bank*

Due to the upcoming accession of Bulgaria to the Eurozone, an improvement in the business climate and closer integration of banks in the regional financial markets are expected. This will lead to a reduction in their transaction costs, an expansion of their product range, attraction of new clients, an increase in bank revenues and an improvement in the efficiency and competitiveness of the Bulgarian banking sector.

**Discussion and conclusions.** As a result of the conducted scientific research, it can be summarized that due to the consolidation of the banking sector in Bulgaria during the period 2015-2024, the number of operating commercial banks is decreasing.

Their assets, liabilities and equity are increasing. The negative impact of the Covid-19 pandemic has been successfully overcome and after 2021, a trend towards an increase in credit activity, an increase in the size of the banking sector relative to the country's economy and an increase in the activity of banks as financial intermediaries is reported. The profits, profitability and yield of both individual credit institutions and the banking sector as a whole are increasing. The possibilities for increasing its efficiency in the context of the country's accession to the Eurozone are presented.

*This publication was prepared and financed by Erasmus+ Project No: 101124598 Innovations of Regional Sustainability: European University Alliance (INVEST) funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union northern granting authority can be held responsible for them.*

### References

1. Vatev, Zh. (2015). *Analysis of banking activity*, Ruse: Avangard Print Publishing House.
2. Krastev, B. (2012). *Analysis of the financial activity of banks in the crisis conditions*, Ruse: Avangard Print Publishing House.
3. Dimitrova, P. (2015). *Basic Banking Operations*, Varna: Ongal Publishing House
4. Bikker, JA (2010). Measuring the Performance of Banks: An Assessment. *Journal of Applied Business and Economics*, 11 (4), 141-159.
5. Demirguc-Kunt, A. & Levine, R. (1999, July). *Bank-Based and Market-Based Financial Systems: Cross-Country Comparisons*, Policy Research Working Paper 2143, Washington, DC: The World Bank, Development Research Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/259341468739463577>.
6. Fongtanakit, K. (2023). Measuring Bank Efficiency in the ASEAN Economic Community. *Journal of Public Administration, Public Affairs, and Management*, 21 (1), 37-62. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/pajournal/article/view/257493/178716>.
7. Ibrahim, MM (2020). Liquidity Analysis of UAE Banks. *International Journal of Economics and Financial Research*, 6 (5), 82-86. <https://ssrn.com/abstract=3607061>.
8. Monea, M. (2011). Analysis of Incomes, Expenses and Profitability in Banks. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 11(4) , 199-206. <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2011/part4/Monea.M.pdf>.
9. S & P Global Ratings (2023). Central and Eastern Europe Banking 2024. [https://bank.pl/wp-content/uploads/2023/11/SP-Global-Ratings\\_CEE-Banking2024.pdf](https://bank.pl/wp-content/uploads/2023/11/SP-Global-Ratings_CEE-Banking2024.pdf).
10. <https://bnb.bg/ResearchAndPublications/PubPeriodical/PubPBanksInBulgara/index.htm>
11. [https://bnb.bg/BankSupervision/BSCreditInstitution/BSCIFinansReports/BSCIFRBankingSystem/BS\\_202508\\_BG](https://bnb.bg/BankSupervision/BSCreditInstitution/BSCIFinansReports/BSCIFRBankingSystem/BS_202508_BG).
12. <https://www.nsi.bg/statistical-data/141/430>.

**Ometsynska Nataliya Vyacheslavivna**

candidate of technical sciences, associate professor, head of the department of engineering systems and technologies, V.I. Vernadsky Tavrichesky National University, Kyiv, Ukraine

**Vyshemirska Yaroslava Serhiivna**

senior lecturer, department of engineering systems and technologies, V.I. Vernadsky Tavrichesky National University, Kyiv, Ukraine

## **INTEGRATING SOFTWARE ENGINEERING WITH DIGITALIZATION FOR FINANCIAL RISK FORECASTING**

### **Annotation**

The article examines the essence of software engineering as a field of knowledge that integrates scientific and practical aspects of software creation, maintenance, and optimization. The relationship between software engineering and digitalization was analyzed, with key differences and intersections identified. Special attention was given to the role of software development in financial risk management, particularly in the context of applying the Altman model for predicting corporate bankruptcy.

### **Main Text**

Software engineering is a scientific and practical discipline that encompasses the processes of developing, maintaining, optimizing, and managing software through the use of structured methods, tools, and technologies. Its subject matter covers the entire life cycle of a software product — from requirements engineering and design to testing, deployment, modernization, and technical support.

Software development integrates knowledge from computer science, project management, mathematics, engineering, and behavioral sciences, enabling the creation of scalable, reliable, and high-performance information systems. The main goal of this field is to ensure software quality, compliance with user requirements, and long-term stability and usability.

It is important to distinguish between software development and digitalization, as although they are closely related, they have different essences and objectives:

- **Software engineering** focuses on the technical aspects — design, development, testing, and life cycle management of software products. It is a systematic process that uses standardized methodologies and tools to create efficient, secure, and reliable software solutions.

- **Digitalization**, on the other hand, is a broader phenomenon that involves the integration of digital technologies into all areas of social, business, and governmental

activity. It includes automation, artificial intelligence, cloud computing, the Internet of Things (IoT), and other digital innovations aimed at improving efficiency and interaction between people and technologies.

Thus, software development is an integral part of digitalization, as software products ensure the functioning of most digital technologies.

The main principles of software engineering include:

1. **Modularity** – dividing a system into independent components that perform specific functions.

2. **Reusability** – using pre-built modules or libraries to reduce development time.

3. **Risk management** – identifying potential problems at early project stages and developing strategies to minimize them.

4. **Quality assurance** – verifying that code complies with technical standards and user requirements.

5. **Effective process management** – applying modern methodologies (Agile, DevOps, etc.) to coordinate team activities and resources.

In today's environment, software development serves as the foundation for the advancement of information technologies, automation, artificial intelligence, digital communications, and business analytics. Software engineering contributes to the creation of products that form the digital infrastructure of society — from mobile applications to complex corporate management systems.

Software engineering plays a particularly important role in **financial management**, especially in automating the assessment of corporate bankruptcy risks. Traditional analytical approaches, such as the **Altman Z-score model**, require accurate calculations and the processing of large volumes of data — tasks effectively handled by software tools.

The role of software engineering in financial risk management can be observed through the following directions:

1. **Automation of financial analysis.** Developing software solutions in Python or using analytical platforms enables automatic data import, Z-score calculation, and PDF report generation, minimizing human error.

2. **Integration with business intelligence (BI).** Tools such as Power BI or Tableau make it possible to visualize financial performance dynamics, track trends, and detect risks at early stages.

3. **Use of artificial intelligence.** Machine learning models can account manage the complex relationships between financial variables and external factors, improving the accuracy of bankruptcy predictions.

4. **Cloud technologies.** Cloud platforms (e.g., AWS Lambda or Azure Functions) enable real-time computations, flexible resource scaling, and reduced infrastructure costs.

The use of software in financial analysis offers several advantages:

- **Accuracy.** Automation minimizes human error and ensures calculation stability.

- **Speed.** Systems can process large datasets in seconds.

- **Flexibility.** Software products can easily adapt to an enterprise's industry specifics.

- **Integrability.** Integration with CRM, ERP, or accounting systems is possible.

- **Analytical value.** Trends and patterns in financial dynamics can be identified.

Therefore, software development serves as a key tool in ensuring corporate financial stability. Automation, analytical technologies, and intelligent algorithms enable businesses to effectively forecast risks, improve decision-making accuracy, and promptly respond to changes in the external environment.

**Keywords:** software engineering, financial risks, automation, artificial intelligence, digitalization, risk management, Altman model.

### References

1. Innovation risk management in financial institutions / Mishchenko C., Naumenkova S., Mishchenko V., Dorofeiev D. — опублікована в журналі Investment Management and Financial Innovations, Vol. 18, Issue 1, 2021, P. 190-202.

2. Dasilas, A.; Rigani, A. Machine learning techniques in bankruptcy prediction: a systematic literature review // Expert Systems with Applications. – 2024. – Vol. 255. – Art. 124761. – DOI: 10.1016/j.eswa.2024.124761.

3. Sadura, O.; Pidhayna, A. Financial stability of the banking system of Ukraine in the conditions of war // Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. – 2023. – № 4. – P. 24–29. – DOI: 10.36887/2415-8453-2023-4-3.

#### **4. ВПЛИВ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ НА РОЗВИТОК СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА, МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН ТА РОЗВИТОК КРИМУ**

**Журавель Владислав Ігорович**

студент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**Науковий керівник:** Іваненко Валентина Василівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

#### **НАПРЯМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ У СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ РЕАЛІЯХ**

Суттєві геополітичні трансформації, що викликані війною росі проти України, справляють суттєвий вплив на спрямування та розвиток зовнішньоекономічних зв'язків більшості країн світу. Введення військового стану ставить виклики та створює складності щодо підтримки економічного розвитку в умовах війни, зумовлює пошуки нових механізмів державного регулювання зовнішньоекономічної діяльності, які не можуть бути сталими, а повинні постійно адаптуватись до змінних реалій та в одно час бути ефективними щодо підтримки зовнішньоекономічних зв'язків країни, орієнтованих на максимізацію доходів держави, збереження активності вітчизняного бізнесу, забезпечення обороноздатності, та пошуку нових ринків збуту вітчизняної продукції і послуг.

Україна понині вважається малою відкритою економікою. Це підтверджується індексом економічної конкурентоспроможності країни. Відповідно до методики Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) у 2024 році Україна займала 83- місце серед 140 країн. Факт свідчить, що 82 країни мають конкурентні переваги над нашою економікою у глобальному аспекті [3].

Зовнішньоекономічна діяльність є невід'ємною складовою економіки країни, індикатором її розвитку. Зовнішньоекономічна політика, у свою чергу, є складовою соціально-економічної політики держави. Відповідно регулювання

ЗЕД у сучасних реаліях повинно орієнтуватись на реалізацію комплексу заходів щодо включення вітчизняної економічної системи до світової економіки, світових ринків, що перебувають у постійній трансформації, адаптації до змін, які часто викликані впливами чинників, як об'єктивного так і суб'єктивного характеру, із орієнтацією на глобальну економічну безпеку.

Війна росії проти України є чинником який зумовлює використання ряду обмежень щодо впливу на функціонування національної економіки, змінює практику організації зовнішньоекономічних операцій підприємств. Відповідно потрібна постійна уваги до корегування механізмів регулювання зовнішньоекономічних зв'язків на державному рівні. Отже державне регулювання ЗЕД в умовах військового стану, на нашу думку, потрібно переорієнтувати на основі реструктуризації національної економіки у напрямку високотехнологічних виробництв, економіки орієнтованої на ВПК та на збереження державних інтересів, економічної безпеки.

На цій основі доцільно оптимізувати торговельні відносини із акцентом уваги, з одного боку на підтримку імпорту товарів, що є надважливими під час військового стану, а з іншого на активізацію експорту якісної продукції з метою підтримки національного товаровиробника, економіки в цілому та поповнення державного бюджету.

Слід зауважити, що події, які відбуваються в Україні, мають не локальний, а глобальний дестабілізуючий вплив економіку багатьох країн через порушення традиційних зовнішньоекономічних зв'язків, а саме їх переорієнтацію в аспекті як товарної так і географічної структури торгівлі. Така ситуація справляє негативний вплив на динаміку та структуру міжнародної торгівлі. Санкції західних країн по відношенню до росії змусили шукати альтернативи імпорту, в першу чергу енергоносіїв, та нові ринки експорту товарів поза російськими ринками. Така ситуація спричиняє необхідність корегування механізмів регулювання ЗЕД багатьох країн Заходу, особливо щодо торговельних відносин із конкретними країнами.

Українська держава, не зважаючи на значну втрату промислового потенціалу, природних, людських ресурсів, повинна приділяти значну увагу процесам регулювання ЗЕД в умовах війни, орієнтуючись на відновлення та розвиток національної економіки, міжнародної бізнес-активності та підвищення високого рівня конкурентоспроможності на світових ринках.

Основними засобами управління ЗЕД є регуляторні механізми та інструменти, проте їх застосування повинно врахувати динаміку експортно-імпоротної активності вітчизняних господарюючих суб'єктів, а також держави як самостійного суб'єкта зовнішньоекономічних відносин.

Стратегія регулювання ЗЕД повинна орієнтуватись на збалансоване використання інструментів, що спрямовані на зниження імпортозалежності України та стимулювання експортної активності за умови всебічної державної підтримки. Проте слід зважати, що військовий стан є особливим правовим режимом в умовах якого далеко не всі ринкові інструменти впливу на ЗЕД є доцільними та ефективними. В такій ситуації основою регуляторного механізму можуть стати правові важелі впливу.

Слід зауважити також, що сучасні тенденції у виборі інструментів та формуванні процедур регулювання ЗЕД є досить динамічними, орієнтованими на зміни у відповідності до тих трансформацій, яких під час війни зазнають ринки, як національні так і глобальний. За умов сповільнення розвитку міжнародної торгівлі в Україні важливим є питання вдосконалення регуляторних механізмів в цілому, та інструментів впливу на ЗЕД зокрема. Важливим аспектом є активізація експортно-імпортних операцій, наскільки це є можливим в сучасних умовах. Державне регулювання ЗЕД в Україні повинно орієнтуватись на підтримку суб'єктів господарювання на етапі відновлення економіки, який неминуче настане після закінчення війни, сприяти ринковим можливостям бізнесу.

### **Список використаних джерел**

1. Бойко Л. Г. Механізми імплементації європейських стандартів у зовнішньоекономічну діяльність України. Київ: НАН України, 2022. 182 с.
2. Офіційний сайт Міністерства економіки України: розділ зовнішньоекономічної діяльності. URL: <https://www.me.gov.ua/>
3. WTO. Regional Trade Agreements and Economic Growth. 2025. URL: <https://wto.org/>
4. OECD. Digital Transformation in Trade. Report 2024. URL: <https://oecd.org/>

**Тузяк Роман Васильович**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького

## **СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Європейська інтеграція України відкриває широкі перспективи для розвитку економічних, соціальних та культурних процесів на національному та регіональному рівнях. Транскордонне співробітництво стає ключовим інструментом реалізації державної стратегії соціально-економічного розвитку, оскільки воно дозволяє створювати ефективні канали обміну ресурсами, досвідом та технологіями між країнами-сусідами. Завдяки цьому відкриваються нові можливості для залучення іноземних інвестицій, розвитку малого та середнього бізнесу, модернізації транспортної, енергетичної та інфраструктури, а також для підвищення якості життя населення прикордонних регіонів. Транскордонні ініціативи надають державі можливість ефективніше інтегруватися у європейський економічний простір, підвищити

конкурентоспроможність своїх регіонів та сприяти соціально-економічній стабільності на локальному рівні, а також формувати позитивний імідж України у міжнародних відносинах.

Одним із найважливіших аспектів є формування механізмів державного стимулювання транскордонного співробітництва. Це передбачає не лише створення ефективної нормативно-правової бази, а й забезпечення координації між центральними та місцевими органами влади, розробку стратегічних програм розвитку прикордонних територій, а також інтеграцію транскордонних проектів у загальнодержавні економічні та соціальні стратегії [4]. Ефективне державне регулювання дозволяє оптимально розподіляти фінансові ресурси, забезпечувати пріоритетне фінансування ключових секторів економіки та соціальної сфери, стимулювати залучення приватних інвестицій і міжнародної допомоги.

Особлива роль у розвитку транскордонного співробітництва належить участі України в програмах Європейського Союзу, таких як Європейська територіальна співпраця, програма Дунай та інші інструменти фінансової підтримки регіонів. Завдяки цим програмам відбувається модернізація транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури, впроваджуються інноваційні технології, створюються нові робочі місця та розвиваються освітні та медичні заклади [2]. Крім того, участь у цих програмах сприяє підвищенню кваліфікації українських фахівців, обміну передовими практиками з європейськими колегами та розвитку співпраці між громадськими організаціями, бізнесом і владою. В результаті прикордонні регіони отримують комплексний розвиток, що поєднує економічні, соціальні та культурні аспекти інтеграції.

Економічна ефективність транскордонного співробітництва проявляється у значному збільшенні обсягів зовнішньої торгівлі, залученні іноземних інвестицій, розширенні ринків збуту продукції та розвитку туристичного потенціалу. Кожен транскордонний проект має мультиплікаційний ефект: від створення робочих місць і підвищення доходів місцевих громад до стимулювання підприємницької активності та розвитку малого і середнього бізнесу. Важливим є також ефект синергії між державними та приватними інвестиціями, коли держава забезпечує нормативну та фінансову підтримку, а бізнес реалізує інноваційні рішення, що підвищує загальну ефективність проектів і сприяє економічному зростанню регіонів.

Соціальні аспекти транскордонного співробітництва не менш важливі, ніж економічні. Вони проявляються у розвитку партнерських зв'язків між громадами, культурного та освітнього обміну, організації спільних соціальних програм для вразливих груп населення, таких як молодь, пенсіонери, люди з інвалідністю та внутрішньо переміщені особи [1]. Такі ініціативи сприяють підвищенню якості життя, зміцненню соціальної згуртованості та формуванню позитивного іміджу прикордонних громад. Водночас вони дозволяють вирішувати локальні соціально-економічні проблеми, такі як безробіття, недостатнє фінансування освітніх і медичних установ та обмежений доступ до соціальних послуг.

Інституційна складова транскордонного співробітництва потребує високого рівня координації між центральними та місцевими органами влади, бізнесом і громадськими організаціями. Розробка спільних стратегій розвитку регіонів, визначення пріоритетів фінансування та створення платформ для співпраці дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, забезпечити прозорість реалізації проектів та уникнути дублювання фінансування. Особлива увага приділяється розробці системи моніторингу та оцінки результатів проектів, що забезпечує контроль за досягненням поставлених цілей та підвищує довіру міжнародних партнерів.

Фінансове забезпечення транскордонного співробітництва є одним із ключових факторів його успіху. Застосування сучасних фінансових інструментів, ефективне бюджетне планування, залучення грантів і міжнародного фінансування, а також оптимізація витрат дозволяють досягати високої ефективності реалізації проектів. Створення резервних фондів та впровадження антикризових механізмів забезпечують стабільність фінансових потоків і здатність оперативно реагувати на непередбачувані події, що є особливо важливим для довгострокових транскордонних програм. Транскордонні проекти стимулюють розвиток інноваційної економіки та модернізацію інфраструктури регіонів. Інтеграція українських технологій та стандартів управління у європейські процеси дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємств, створювати нові робочі місця, залучати інвестиції та формувати привабливий бізнес-клімат [1]. Це сприяє підвищенню економічної активності, розвитку стартапів та залученню висококваліфікованих кадрів у прикордонні регіони.

Координація соціально-економічних та екологічних аспектів транскордонного співробітництва сприяє формуванню стратегії сталого розвитку регіонів. Проекти враховують екологічні пріоритети, розвиток туристичного потенціалу та соціальну відповідальність бізнесу, що дозволяє поєднувати економічну ефективність із соціальною стабільністю та збереженням природних ресурсів. Такий комплексний підхід забезпечує довгострокову стійкість регіонів і підвищує якість життя населення.

Оцінка результатів транскордонного співробітництва показує підвищення доходів громад, розвиток інфраструктури, створення нових робочих місць та інтеграцію регіонів у європейський економічний та соціальний простір. Використання системи ключових показників ефективності дозволяє наочно відстежувати досягнення цілей, коригувати стратегії та планувати нові проекти з урахуванням досвіду попередніх ініціатив. Державна політика та регуляторні механізми є визначальними факторами успіху транскордонних проектів. Вони передбачають створення сприятливих умов для реалізації міжнародних програм, удосконалення правового середовища, координацію між центральними і місцевими органами влади, а також активну підтримку громадських ініціатив. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити ефективність та соціально-економічну віддачу транскордонного співробітництва.

Транскордонне співробітництво виступає потужним інструментом соціально-економічного розвитку, що поєднує інтереси держави, місцевих

громад та міжнародних партнерів. Його ефективність проявляється у збільшенні доходів, розвитку інфраструктури, створенні нових робочих місць і зміцненні соціальної стабільності, що є ключовими складовими європейської інтеграції України. Реалізація транскордонних проєктів потребує комплексного підходу, що включає державне регулювання, фінансове планування, координацію між різними рівнями влади та активну участь громадських організацій. Поєднання економічної ефективності та соціальної спрямованості забезпечує стійкий розвиток регіонів і підвищує рівень інтеграції України у європейський соціально-економічний простір, формуючи фундамент для сталого розвитку держави.

### Список використаних джерел

1. Пастернак О. І., Попадинець Н. М. Напрями підвищення ефективності транскордонного співробітництва в контексті європейської інтеграції України. *Економіка та держава*. 2025. № 4. С. 12–18.
2. Мікула Н. А. Транскордонне співробітництво регіонів України: стан та перспективи. *Стратегічні пріоритети*. 2006. Вип. 2. С. 423–432.
3. Мікула Н. А. Організаційно-економічні механізми активізації транскордонного співробітництва західними регіонами України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 3. С. 172–180.
4. Шилепницький П. І. Державне-приватне партнерство у транскордонному співробітництві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 11. С. 10–15.

**Dulschi Silvia**

doctor, associate professor, State University of Moldova

### REALITIES OF PROMOTING THE NATIONAL INTEREST FOR STRENGTHENING NATIONAL SECURITY AND RESOLVING THE TRANSNISTRIAN CONFLICT

The national security of the Republic of Moldova (RM), essential after 1990, must be a pillar of state policy designed to define and sustain national priorities.

Contemporary international relations demonstrate the difficulty in resolving territorial, ethnic, or religious conflicts, even with the support of major organizations (EU/UN) [6, p.175]. The Transnistrian conflict is one such case, its settlement requiring a compromise reached through negotiations, the duration of which indicates the parties' divergent perceptions regarding the final solution [1, p.7]. The primordial interest of the Republic of Moldova is territorial reintegration, which requires firm political will from the authorities, transparency, and open dialogue with all societal actors on both banks of the Nistru River.

*International Actors and the Negotiation Process*

- *OSCE*: The Republic of Moldova joined the OSCE in 1992 (signing the Helsinki Final Act) [3]. The OSCE is the main collective actor, and its Mission in Moldova acts as a mediator, facilitating discussions and proposing basic principles for a special status for Transnistria (starting with Report No. 13 in 1993) [7].

- *EU*: The EU's interest in the Transnistrian conflict grew after the 2007 enlargement, as the conflict is perceived as a focus of tension on its border. Involvement includes the signing of the RM–EU Action Plan in 2005 (with a chapter dedicated to Transnistria), the appointment of a special representative, and the establishment of the EUBAM Mission [2].

- *The "5+2" Format*: Expanded in 2005 (Moldova, Transnistria, OSCE, Russia, Ukraine, EU, and the USA), the format aims for a comprehensive settlement based on the sovereignty and territorial integrity of the RM, with the granting of a special status to Transnistria. Since 2016, negotiations have been based on a result-oriented approach, resolving six of eight priority points by April 2018.

### *National Security Objectives and the European Vision*

The security of the Republic of Moldova focuses on two major strategic objectives:

1. Full integration into European political, economic, and security structures.
2. Internal consolidation as a state and as a factor of regional stability.

Achieving these priorities requires a close connection with European structures. The Republic of Moldova could contribute to the Rapid Reaction Force (logistically/technically) and should participate in internationally initiated peace operations (other than war) to exchange experience and avoid isolation post-EU/NATO enlargement. [5, p.62–63].

### *External Threats and Partner Interests*

Russian influence in the Republic of Moldova (through hybrid warfare and internal elements) necessitates a balancing of the "strategic partnership" with the Russian Federation through the political involvement of the West. The interests of the EU/NATO target two interconnected aspects: the Transnistrian conflict and unconventional security threats (corruption, trafficking). The EU supports stability, political settlement, and the complete withdrawal of Russian troops in accordance with OSCE provisions.

The expansion of NATO/EU is beneficial for the Republic of Moldova because:

- a) It politically stabilizes (accession criteria being predominantly political: democracy, civilian control, dispute resolution);
- b) It offers stable partners (extending the "small state – large state" conduct model specific to Western Europe);
- c) It exports security and values and acts as a crisis management instrument.

However, the positive evolution of RM-EU/NATO relations depends on internal developments. The Republic of Moldova faces problems similar to those of other Southeastern European states (fragility, separatism), which have internal roots but transnational manifestations. Therefore, RM is interested in broad access to regional instruments (e.g., the Regional Cooperation Council, successor to the PSESE).

The Republic of Moldova must improve its image and actively position itself politically as a Southeastern European state. Neutrality does not preclude participation in regional security mechanisms (e.g., MPFSEE, SEDM). The country's security issues are inextricably linked to the Transnistrian problem. Political (self-)isolation from Southeastern Europe or excessive orientation towards the CIS (which facilitates cross-border trafficking) would benefit crime and isolate Moldova from the Western sphere.

### *Means of Promoting the National Interest*

Ensuring national security and settling the conflict requires a comprehensive approach. Essential means include [4]:

- Integrating security risks into educational curricula and public awareness.
- Open governmental communication and active community involvement.
- Investment in modern Intelligence, Cybersecurity, and Armed Forces, alongside the adoption of solid legislation.
- Information exchange and close collaboration with international partners (alliances) to manage transnational threats.

*Conclusion.* The Republic of Moldova has adopted a balanced and complex strategy based on diplomacy, international cooperation, and internal consolidation to ensure a stable and secure long-term environment.

### **References**

1. Burian Al. Geopolitica lumii contemporane. Chișinău: „Tipogr. Centrală”, 2013. p.192.
2. <http://www.e-democracy.md/files/ghid-ue-rm-ro.pdf> (accesat la 10.10.2025, ora 18:19)
3. [http://www.viitorul.org/files/library/STUDIU\\_TRANSNISTRIA.pdf](http://www.viitorul.org/files/library/STUDIU_TRANSNISTRIA.pdf) (accesat la 16.10.2025, ora 14:22)
4. [https://icjp.asm.md/sites/default/files/publicatii/securitatea\\_nationala\\_a\\_rm\\_vitalie\\_varzari.pdf](https://icjp.asm.md/sites/default/files/publicatii/securitatea_nationala_a_rm_vitalie_varzari.pdf) (accesat la 09.10.2025, ora 20:35)
5. Mândru M. O. Lumea între războiul rece și pacea fierbinte, București: Expert, 2019, p.62–63.
6. Solomon C., Gumeniuc A. Conflictul transnistrean și procesul de negocieri în formatul „5+2”. Chișinău, 2018.
7. Soluționarea conflictului și procesul de negocieri. <http://www.osce.org/ro/moldova/66435>(accesat la 11.10.2025, ora 23:51)

**Pascal Mihaela**

Director of the European Consumer Centre  
in the Republic of Moldova, PhD,  
Academy „Ștefan cel Mare” of MIA,  
Republic of Moldova  
ORCID: 0000-0003-2018-4495

## **CONSUMER PROTECTION IN CROSS-BORDER COMMERCIAL TRANSACTIONS AND ITS ROLE IN STRENGTHENING THE ECONOMIC INTEGRATION BETWEEN THE EU, MOLDOVA, AND UKRAINE**

Consumer protection in cross-border commercial transactions constitutes a domain of strategic importance for the functioning of the European Union's internal market and for deepening the economic integration between the European Union, the Republic of Moldova, and Ukraine. Within the broader processes of legislative convergence established under the Association Agreements and the Deep and Comprehensive Free Trade Areas (DCFTA), consumer protection becomes a fundamental legal instrument for enhancing trust in trade and for strengthening the institutional capacities of the partner states. The achievement of legal and institutional interoperability is made possible through the transposition of the *acquis* in the fields of consumer protection, product safety, and market surveillance, as well as through the gradual integration into existing European networks and operational mechanisms.

In this context, a central role is played by the European Consumer Centres Network (ECC-Net), an institutional structure designed to facilitate the resolution of cross-border disputes between consumers and traders by providing free mediation, legal information, and cooperation with market surveillance authorities. Although Moldova and Ukraine are not yet members of this network, extended cooperation with ECC-Net, alongside the harmonisation of national legislation, contributes to strengthening domestic protection mechanisms and preparing these states for integration into the Single Market. Complementarily, the development of Alternative Dispute Resolution (ADR) bodies ensures that both e-commerce disputes and traditional consumer conflicts can be resolved swiftly, efficiently, and at reduced cost, in line with the European principles of access to justice and procedural fairness.

Parallel to these developments, cross-border cooperation among national authorities is strengthened through the mechanisms established under Regulation (EU) 2017/2394 on Consumer Protection Cooperation (CPC), which enables coordinated actions against unlawful commercial practices affecting consumers across several jurisdictions. Additionally, the EU's rapid alert system for dangerous products—Safety Gate/RAPEX—facilitates the exchange of information concerning non-compliant goods placed on the market, thereby enabling Moldovan and Ukrainian authorities, through technical cooperation with the EU, to enhance their market surveillance capacity and ensure effective responses to high-risk cases. This system is complemented by internal market administrative coordination instruments, such as the Internal Market Information System (IMI), which allows for secure communication between regulatory authorities, as well as by extrajudicial solutions such as SOLVIT,

whose best practices may be adapted nationally to mitigate administrative frictions and unjustified barriers to trade.

Another essential component is represented by market surveillance and border control mechanisms, in accordance with Regulation (EU) 2019/1020, which establishes a modern framework for monitoring products sold both offline and online, including through cooperation between customs administrations and market surveillance authorities. Through harmonisation with European technical standards and the recognition of conformity assessment bodies under DCFTA provisions, Moldova and Ukraine are able to reduce technical barriers to trade and facilitate the free movement of compliant and safe products.

From a legal perspective, consumer protection in cross-border transactions is grounded in the safeguarding of essential rights, such as the right to clear and transparent information, the right to safe and compliant products, the right to warranty and effective remedies, and the right to accessible and impartial dispute resolution mechanisms. The effective implementation of these rights—through convergence with European norms on unfair commercial practices, e-commerce regulation, personal data protection (GDPR), unfair contract terms, and distance selling—creates a predictable legal environment indispensable for building trust in cross-border markets.

Economically, the ensemble of these legal, institutional, and operational instruments contributes to enhancing business competitiveness, modernising market infrastructure, and reducing systemic risks associated with non-compliance and fraud. Consequently, consumer protection emerges not merely as a social policy dimension but as an integrative mechanism of EU–Moldova–Ukraine economic cooperation, fostering sustainable development, commercial transparency, and regional stability.

## 5. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

**Безус Павло Іванович**

завідувач кафедри менеджменту та та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

**Безус Алла Миколаївна**

доцент кафедри менеджменту Державного торговельно-економічного університету

### РОЛЬ КОРПОРАЦІЙ У ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Вплив корпорацій на економічний розвиток регіону не можна назвати однозначним. З одного боку корпорації є основними суб'єктами економічної діяльності, які не лише генерують прибуток, але і впливають на розвиток місцевої економіки, соціальну сферу та інфраструктуру. Їхня діяльність забезпечує не лише зростання ВВП, а й розвиток регіональної інфраструктури, створення робочих місць та підвищення добробуту населення [1; 2].

Корпорації часто є основними роботодавцями в регіоні, забезпечують роботою тисячі людей, що в свою чергу стимулює попит на товари та послуги, розвиває інфраструктуру, підвищує рівень життя.

Великі корпорації часто інвестують у покращення інфраструктури: будівництво доріг, мостів, транспортних вузлів, розвиток енергетичних і водопостачальних систем [3].

Корпорації можуть допомагати розвитку малого бізнесу в регіоні через партнерські відносини, закупівлю місцевих товарів і послуг або підтримку інноваційних стартапів.

Великі компанії значно збільшують податкові надходження, що дозволяє фінансувати різноманітні соціальні і економічні програми.

Не можна не враховувати соціальний аспект. Корпоративна соціальна відповідальність:

- покращення соціальної інфраструктури. Це інвестування в освіту, охорону здоров'я, культурні ініціативи [4];

- екологічна відповідальність. Мається на увазі реалізація програм з охорони навколишнього середовища, підтримка сталого розвитку.

Але є і проблеми і загрози. Основна з них – це монополія та конкуренція.

Великі корпорації можуть домінувати на ринку, що ускладнює розвиток малого та середнього бізнесу.

Існує загроза для локальних виробників. Іноземні корпорації можуть витіснити місцевих виробників, негативно впливаючи на традиційні галузі економіки.

Окрім того може існувати нерівномірний розподіл ресурсів: корпорації можуть концентрувати свої ресурси в окремих регіонах, залишаючи інші без належних умов та розвитку.

Таким чином, правильно побудоване партнерство між державою, корпораціями та місцевими громадами може забезпечити сталий розвиток.

Для максимізації позитивного впливу корпорацій на економіку регіону потрібно впроваджувати ефективне регулювання яке враховує інтереси не лише великих компаній, а й місцевого населення.

### **Список використаних джерел**

1. Біла І.С. Корпорації в системі економічного розвитку регіону: теоретичні засади та практичні аспекти. – Київ: КНЕУ, 2021. – 215 с.
2. Гальчинський А.С. Сучасна економічна теорія: держава, ринок, корпорації. – Київ: Основи, 2020. – 328 с.
3. World Bank. World Development Report 2023: Global Value Chains and Development. – Washington, DC: World Bank, 2023. – 356 p.
4. Гринько Е.В. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку регіонів України // Економіка і держава – 2023. - №7 – С. 48-52.

### **Береговий Михайло Андрійович**

студент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий керівник:** Петровська Юлія Василівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Повномасштабна війна радикально змінила контекст функціонування підприємств в Україні, перевівши HRM із підтримувальної на стратегічну функцію виживання та адаптації бізнесу. Компанії одночасно вирішують задачі безпеки працівників, правової відповідності, утримання талантів, психологічної стійкості та збереження продуктивності за умов постійних ризиків та дефіциту

кадрів [1, с. 693]. Наукова література останніх років підкреслює необхідність системного, комплексного й адаптивного підходу до HRM у кризових умовах, фокусуючись на навчанні, мотивації, комунікації та соціальній відповідальності як ключових напрямках вдосконалення системи [2, с. 70].

Паралельно міжнародні огляди вказують на структурні дисбаланси ринку праці (нестача кадрів, гендерні бар'єри, зниження участі), які потребують політик підвищення залученості та масштабування перекваліфікації [4]. Для українських компаній це означає, що HR-стратегії мають бути одночасно «антикризовими» і «розвитковими».

Українські дослідження демонструють переорієнтацію HRM на безпеку, гнучкість, командну роботу, нові системи винагород і програми добробуту, а також наголошують на важливості дистанційного менеджменту та мотивації у воєнних умовах [2, с. 71]. Також акцент робиться на культурі, стійкості людини та ризиках множинних «мікрокультур» в організаціях, що за неправильного управління можуть підривати єдність і продуктивність [3, с. 68].

Аналітичні профілі ринку праці 2025/2026 фіксують дію воєнного стану з обмеженнями на страйки, тимчасову лібералізацію трудових відносин, призупинення окремих положень колективних договорів роботодавцем та ослаблення ролі колективних переговорів у 2022–2024 рр. [4]. Одночасно світовий банк констатує уповільнення зростання через дефіцит праці, що прямо впливає на HR-політики набору та утримання [5].

До ключових викликів HRM у воєнний час відносимо:

1. Безпека та неперервність бізнесу. Постійні загрози життю й здоров'ю, енергетичні атаки, евакуації, тривалі повітряні тривоги — все це вимагає безпеково-орієнтованого дизайну робіт і зміни графіків. Вітчизняні дослідження визначають фізичну та психологічну безпеку як пріоритет HR-системи [1, с. 695; 2, с. 72].

2. Дефіцит кадрів та конкуренція за таланти. Вимушена міграція, мобілізація, нерівномірність регіонального попиту та пропозиції призводять до стійкого браку кадрів, що підтверджують макрооцінки, де дефіцит праці стає обмеженням зростання [5], а послаблення ролі колективних договорів ускладнює баланс інтересів [4].

3. Правова турбулентність. Воєнні норми дозволяють тимчасово модифікувати умови праці (режими часу, оплату, призупинення окремих положень колективних договорів), що змінює практики HR-адміністрування та соціального діалогу [4].

4. Психологічна стійкість і втома. Зростання стресу, ПТСР-ризиків та когнітивна втома знижують якість рішень і продуктивність, тому необхідні програми підтримки, ментального здоров'я й керівницьких практик емпатії [2, с. 72].

5. Розриви в навичках. Перебудова ланцюгів постачання та цифровізація прискорюють зміну компетенцій, і як наслідок бракує «горизонтальних» (комунікація, адаптивність) і «технічних» (цифрові інструменти, кібергігієна) навичок [1, с. 694].

Для удосконалення HRM можна запропонувати концептуальну модель, яка включає сім блоків представлених на рис. 1 та базується на принципах:

- Safety-by-Design HR: безпека – перший критерій проектування процесів;
- Legal-Fit: дотримання чинних норм воєнного часу з прозорою комунікацією змін;
- Skills-First: фокус на компетенціях і потенціалі більше, ніж на дипломах;
- Data-Informed: рішення на основі HR-аналітики (рішення, залученість, навички);
- Human Sustainability: добробут, справедлива праця, інклюзія ВПО, гендерна рівність. [3, с. 69].

Рис. 1. Концептуальна модель удосконалення HRM

Джерело: побудовано автором на основі [1-5]

Блок 1. Безпека та безперервність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• карти ризиків робіт;</li> <li>• резервні зміни, «дзеркальні» ролі;</li> <li>• укриття та процедури під час тривоги;</li> <li>• навчання «Stop-Work Authority»;</li> <li>• регулярні «after-action reviews».</li> </ul>
Блок 2. Гнучка зайнятість і час	<ul style="list-style-type: none"> <li>• гнучкі графіки (split-shift, compressed week), дистанційні/гібридні формати, «safe-mode» для регіонів під обстрілами;</li> <li>• прозорі правила зміни оплати та обліку часу.</li> </ul>
Блок 3. Компенсації та благополуччя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• короткі цикли перегляду винагород (квартал), «ризикові» надбавки для критичних змін, страхування життя/здоров'я, програми EAP, мікрогранти для тимчасового житла/реклокейту.</li> </ul>
Блок 4. Навчання і reskilling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• карти навичок;</li> <li>• інтенсиви «critical skills» (цифрові інструменти, кібербезпека, управління ризиками);</li> <li>• «train-to-hire» для нових потоків кандидатів;</li> <li>• наставництво;</li> <li>• мікросертифікації.</li> </ul>
Блок 5. Залучення та утримання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реферальні програми з швидкими виплатами;</li> <li>• бренд роботодавця як «соціального якоря»;</li> <li>• прозорі кар'єрні «треки» і внутрішня мобільність;</li> <li>• «stay-інтерв'ю».</li> </ul>
Блок 6. Інклюзія ВПО та вразливих груп	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прискорене онбординг-вікно;</li> <li>• мовна/культурна адаптація;</li> <li>• гнучкі умови для опікунів;</li> <li>• партнерства з центрами зайнятості;</li> <li>• anti-bias тренінги.</li> </ul>
Блок 7. HR-аналітика та компласнс	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дашборди: вакансії-час закриття, коефіцієнт утримання, «time-to-productivity», тренди відпусток/лікарняних, ризики вигорання;</li> <li>• аудит відповідності внутрішніх політик нормам воєнного часу.</li> </ul>

Запропонована модель узгоджується з українськими академічними підходами, що підкреслюють навчання, мотивацію, комунікацію та соціальну відповідальність як осердя HR-системи в умовах війни і доповнює їх компонентами безпеки праці, правової адаптації та даних. У частині соціального діалогу модель визнає тимчасові правові обмеження, але пропонує проксі-механізми участі персоналу (опитування, комітети безпеки, регулярні «stay-інтерв'ю») для зниження конфліктності та підвищення довіри.

Таким чином, удосконалення HR-системи у воєнний час – це поєднання безпеки, легальної гнучкості, розвитку навичок та управління. Актуальна аналітика підтверджує, що стійке відновлення економіки неможливе без активної ролі HR у розбудові людського капіталу, перекваліфікації та підтримці добробуту працівників.

### **Список використаних джерел**

1. Продіус О. І., Капран А. А. Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2024. №63, С. 692–695. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-131.

2. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, 2023. №48. С. 69–72. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.

3. Sytnyk Y., Zakharchyn H. HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. Economics, Entrepreneurship, Management, 2024. Vol. 11, No. 1, pp. 67–79. DOI: 10.56318/eem2024.01.067.

4. Ukraine Labour Market Profile – 2025/2026. Copenhagen: Ulandssekretariatet (Danish Trade Union Development Agency), 2025. URL:[Ulandssekretariatet](#) (дата звернення 21.10.2025)

5. World Bank Group Support to Ukraine. Washington, DC: World Bank, April 2024. URL:[The World Bank Docs](#) (дата звернення 21.10.2025)

**Берека Катерина Павлівна**

студентка кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий керівник:** Грудцина Юлія Валентинівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

Сучасні трансформації світової економіки супроводжуються швидким розвитком інформаційних технологій, цифрових комунікацій та нових форм взаємодії між підприємствами й споживачами. Це зумовлює необхідність перегляду підходів до менеджменту, зокрема в контексті управління рекламною діяльністю. У сучасних умовах реклама вже не обмежується лише комерційною функцією – вона стає стратегічним інструментом управління іміджем, побудови довготривалих відносин зі споживачами та формування соціальної відповідальності бізнесу [1, с. 42].

Управління рекламною діяльністю в умовах становлення інформаційного суспільства потребує інтеграції класичних принципів менеджменту з інноваційними технологіями. Якщо раніше головним завданням менеджера з реклами було створення креативного повідомлення, то сьогодні ключовим стає уміння працювати з великими масивами даних, аналізувати поведінку користувачів і прогнозувати реакцію ринку. Цифрові інструменти – від аналітики до штучного інтелекту – відкривають нові можливості для автоматизації управлінських рішень і персоналізації рекламних кампаній [2, с. 15].

Попри позитивні тенденції, у практиці управління рекламою залишається низка проблем, що гальмують ефективність менеджменту. Зокрема, багато підприємств мають недостатній рівень цифрової компетентності персоналу, що призводить до помилок у плануванні рекламних бюджетів, неправильного визначення цільових аудиторій або недооцінки результатів аналітики. Часто відсутня чітка система показників для вимірювання ефективності реклами, що ускладнює прийняття управлінських рішень і знижує результативність маркетингових зусиль [3, с. 61].

Вирішення цих проблем можливе завдяки формуванню комплексної системи управління рекламною діяльністю, у якій поєднуються стратегічне планування, гнучкість та креативність. Менеджери мають орієнтуватися не лише на збільшення обсягів продажів, а й на побудову ціннісних комунікацій із клієнтами, розвиток бренду та посилення його репутації у цифровому середовищі. Особливої ваги набуває концепція інтегрованих маркетингових комунікацій, що передбачає узгодження рекламних повідомлень у всіх каналах – від традиційних медіа до соціальних мереж і контент-платформ.

Окрім технологічного аспекту, важливим є людський фактор. На мою думку, успішна рекламна діяльність неможлива без розвитку креативного мислення, гнучкості й емоційного інтелекту у працівників. У сучасних реаліях реклама має не лише інформувати, а й створювати довіру, викликати емоції та формувати відчуття приналежності до певних цінностей. Тому ефективне управління рекламними процесами має поєднувати аналітичний підхід із творчим мисленням, що забезпечує баланс між раціональністю та креативністю.

Важливим аспектом сучасного менеджменту є соціальна відповідальність у сфері реклами. Підприємства повинні враховувати етичні норми, дбати про екологічність інформаційних повідомлень, уникати маніпуляцій та неправдивих тверджень. У контексті відновлення економіки України та реінтеграції Криму реклама може відігравати особливу роль – стати інструментом комунікації, який сприяє відновленню довіри до українських брендів, стимулює підприємницьку активність і підтримує патріотичні ініціативи [4, с. 108].

Крім того, формування позитивного іміджу підприємств у нових регіональних умовах має ґрунтуватися на відкритості та прозорості рекламної діяльності. Впровадження цифрових технологій у рекламне управління не лише підвищує ефективність комунікацій, але й сприяє підвищенню довіри споживачів. Саме довіра сьогодні є одним із найцінніших активів у конкурентному середовищі.

Підсумовуючи, можна зазначити, що управління рекламною діяльністю підприємства в інформаційну епоху стає складним багаторівневим процесом, який вимагає постійного навчання, гнучкості та інноваційності. Сучасний менеджер повинен уміти адаптувати рекламну стратегію до динамічного цифрового середовища, ефективно використовувати інструменти аналітики, створювати ціннісний контент і водночас зберігати соціально відповідальний підхід до комунікацій. Саме такі підходи забезпечують не лише економічний ефект, а й сприяють сталому розвитку підприємств та зміцненню економічного потенціалу України [5, с. 73].

### **Список використаних джерел**

1. Балабанова Л. В. Маркетингова діяльність підприємства: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 320 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. – 15-те вид. – К.: Вид. група ВНУ, 2020. – 812 с.
3. Беляев С. І. Цифрові технології в управлінні рекламною діяльністю підприємства // *Економіка і менеджмент*. 2023. №2. С. 59–63.

4. Путінцев А. В. Управлінські інструменти активізації економічного розвитку регіонів України // *Вісник ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2024. №1(52). С. 104–110.

5. Чернявська О. В. Менеджмент у сфері маркетингових комунікацій: сучасні тренди // *Економічний простір*. 2023. – №178. – С. 70–75.

**Богурський Юрій Віталійович**  
здобувач Національного університету  
цивільного захисту України

## **СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ДЕРЖАВИ**

Соціальна сфера, безумовно, є основним елементом кожної держави, яка має соціально-орієнтовану економіку, особливо, держав, які вирішують актуальні і суспільно важливі питання і проблеми і чия діяльність спрямована на надання соціальних послуг населенню.

Ця сфера забезпечує рішення соціальних проблем населення, що проживає у межах муніципальних об'єднань, а також знаходить свій прояв в соціальній інфраструктурі і комплексі відповідних галузей, а також в тому соціальному просторі, в якому реально здійснюється життєдіяльність населення, його спілкування, взаємодія і безпосередньо усі соціальні зв'язки. Відповідно до Конституції України, наша держава є соціально орієнтованою державою, що означає високу державну значущість формування системи соціальних гарантій і законодавчого регулювання соціальної сфери. Розвиток соціальної сфери держави визначається політикою держави, виходячи з безлічі чинників, таких як: економічний, демографічний, екологічний стан держави та інші.

Розвиток соціальної сфери державою пов'язаний із задоволенням насущних потреб в житлі, їжі, одязі, в здобутті освіти і медичного обслуговування, в культурному дозвіллі, в заняттях фізкультурою і спортом [1]. Вона безпосередньо зачіпає життєві інтереси усіх людей, їх різноманітних груп, об'єднань і спільностей. Від її стану багато в чому залежать долі людей, їх повсякденне життя і її якість. Розвинена соціальна сфера держави здатна наповнити життя кожного громадянина комфортом, зробити її радісною і гармонійною.

Одним із способів підтримки соціально значимої сфери в Україні є такий метод податкового регулювання, як податкове стимулювання. Податкове стимулювання засноване на політиці низьких податків, оптимізації складу і структури системи податків, рівня податкового тягаря .

Варто відмітити, що саме наукове поняття соціальної сфери і відсутність нормативного закріплення дає можливість трактувати його по-різному. Як вже говорилося раніше, часто поняття «Соціальна сфера» розуміють як велику систему, що пронизує самі різні області людської життєдіяльності, починаючи з виробництва і включаючи побут, задоволення культурних, освітніх, медичних і

інших життєвих потреб. Отже, вже закріплені в сучасному законодавстві галузі соціальної сфери, такі як охорона здоров'я, освіта, культура, не можуть відбити повною мірою усіх потреб сучасної людини, у тому числі як громадянина соціально орієнтованої держави. Соціальні потреби такого громадянина набагато ширше і цілком (прямо або побічно) задовольняються не лише галузями- охорона здоров'я, освіта, культури, а також існуючими на нинішній день майже будь-якими комерційними і некомерційними об'єднаннями, організаціями будь-якої форми власності, що ведуть свою діяльність майже в усіх галузях економіки і виробництва.

У структурі соціальної сфери виділяють ряд елементів : охорона здоров'я, освіта, культура, а також мистецтво як окремий аспект соціальної сфери життя людини, спортивні організації, соціальне забезпечення, комунальне обслуговування, громадське харчування і пасажирський транспорт [3]. Якщо розглянути детальніше, то до складових частин елементів соціальної сфери можна віднести наступні установи і організації, що займаються медичним обслуговуванням, лабораторії, медичні центри, освітні організації різного рівня, палаци і будинки культури, музеї, безумовно, варто відмітити, що різного роду парки, а також житлово-комунальне господарство, міський транспорт і організації, що надають матеріальну допомогу, теж є значимою частиною соціальної сфери. Кожен її елемент має свої основні цілі, наприклад: збереження і підвищення рівня здоров'я населення держави, організація і забезпечення доступного і, по можливості, безкоштовного медичного обслуговування населення, задоволення потреби людей в знаннях, уміннях і навичках, а також збагачення духовного життя людей і створення умов для соціальної і культурної діяльності населення.

Ці цілі актуальні і реалізуються на будь-якому рівні: державному, регіональному, так і на муніципальному рівні. Останнім часом соціальній сфері, безпосередньо її розвитку, приділяють все більше уваги, причому як на державному, так і на муніципальному рівні. Соціальна сфера робить безпосередній вплив на якість життя і рівень добробуту населення. Велика частина соціальної сфери складається з працівників, одержуючих заробітну плату з бюджетних коштів. Тому одним з головних завдань органів влади є формування і реалізація муніципальної соціальної політики [2].

Останнім часом, складові частини соціальної сфери набувають все більшого значення в розвитку громадського виробництва. Вони роблять безпосередній вплив на якість життя і рівень добробуту населення. Основна частина працівників соціальної сфери отримує заробітну плату з бюджетних коштів, це підтверджує, що людина також є частиною соціальної сфери.

Таким чином, структуру соціальної сфери утворюють як установи освіти, медицини, культури, фізичної культури і спорту, побутового і транспортного обслуговування, зайнятості і інші, що забезпечують життєдіяльність людини на цій території, так і безпосередньо сама людина, її фізичні і духовні характеристики.

### **Список використаних джерел**

1. Авраменко Н.В. Формування розвиток системи соціально-трудоного партнерства в Україні. // Держава та регіони. 2009. № 2. С. 21-30.
2. Державна політика: аналіз та механізм її впровадження в Україні : [навч. посіб.] / Кол. авт.; за заг. ред. В.А. Ребкала, В.В. Тертички. К. : УАДУ, 2000. 232 с.
3. Козаков В.М. Соціально-ціннісні засади державного управління в \Україні Монографія . К.: Видавництво НАДУ, 2007. 284 с.

**Воронцова Юлія Миколаївна**

студентка кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий керівник:** Петровська Юлія Василівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **РОЗВИТОК ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Фінансова система є основою економічної стабільності та розвитку країни. Від її ефективності залежать стійкість державного бюджету, рівень соціального забезпечення та конкурентоспроможність на міжнародному рівні. У цьому контексті, дослідження особливостей функціонування фінансової системи України в умовах воєнного стану, аналіз основних викликів, що постали перед нею, а також можливостей адаптації та реформування набувають критичної ваги [1, с.1].

Повномасштабна війна, розв'язана росією проти України, стала безпрецедентним випробуванням для всієї фінансової системи країни. Цей конфлікт не просто завдав фізичних руйнувань, але й глибоко дестабілізував економіку, спричинивши каскад негативних наслідків. Одним із ключових викликів стала макроекономічна нестабільність, що характеризується високою інфляцією, значними коливаннями валютного курсу та падінням ВВП [1, с.2].

Окрім викликів, спричинених війною, фінансова система України стикається і з внутрішніми проблемами, зокрема корупцією та відсутністю прозорості банківської діяльності. Українські банки часто стикаються з корупцією та фінансовими махінаціями, що призводить до національних збитків. Недостатня прозорість банківської діяльності та неналежний рівень нагляду з

боку державних органів також спричиняють нерозвиненість ринків та зниження довіри до банківської системи [2, с. 1].

Незважаючи на значні втрати та виклики, фінансова система України виявилася досить міцною. Комплекс оперативних та жорстких адміністративних, монетарних та фіскальних заходів НБУ та Мінфіну в умовах повномасштабної агресії дозволив стабілізувати систему, запобігти паніці, захистити золотовалютні резерви, забезпечити базові потреби населення та економіки, а також підтримати обороноздатність країни [3, с. 3].

Що стосується бюджетно-податкової сфери, то вона зазнала значних втрат. Бюджет недоотримав надходження великої частини коштів через окупацію окремих територій та припинення діяльності значної кількості підприємств. Однак, стабілізувати ситуацію вдалося завдяки великому бізнесу, який відгукнувся на проблеми та погодився перерахувати авансом податкові платежі [3, с.3]. Одним із основних викликів, що постають перед Національним банком України, є необхідність забезпечення оптимального балансу між стримуванням інфляційних процесів і стимулюванням економічного зростання. В умовах воєнного стану, коли національна економіка зазнає істотних дестабілізуючих впливів, НБУ змушений ухвалювати складні та багатовекторні рішення, які мають системний вплив на різні сектори господарства. Незважаючи на досягнуті результати у сфері інфляційного контролю, Національний банк продовжує здійснювати моніторинг економічної ситуації та реалізовувати комплекс заходів, спрямованих на підтримання макроекономічної рівноваги [1, с. 4].

Одним із найвідчутніших негативних наслідків кризи, викликаної війною, є втрата доходів значної частини працездатного населення. Результати дослідження групи «Рейтинг» свідчать про падіння доходів 64% українців під час війни, причому 32% респондентів повідомили про суттєве зменшення, а 14% – про втрату майже всього доходу [4, с. 12]. За час війни бізнес і ринок праці пережили кілька еволюційних етапів, проте зріс рівень безробіття у країні через значне уповільнення економічної активності. Станом на 1 червня 2022 року в середньому по Україні на одну вакансію претендувало 12 безробітних (проти 5 осіб на 1 червня 2021 року) [4, с. 12]. У зв'язку з втратою значної частини постійного місця роботи, різко зменшились доходи громадян і відбулось вичерпання їхніх заощаджень. Крім того, лави безробітних поповнили внутрішньо переміщені особи з прифронтових регіонів, які також потребують працевлаштування [4, с. 12].

З огляду на післявоєнну перспективу, може виникнути брак ресурсів для відновлення економіки й інфраструктури, що спричинить обмеженість створення нових робочих місць. Крім того, існує ймовірність збільшення нерівності у суспільстві, оскільки деякі групи можуть мати обмежений доступ до можливостей працевлаштування. Для запобігання цим наслідкам і подолання загроз ринку праці, у державі можуть бути прийняті окремі заходи, серед яких: підтримка відновлення економіки й інфраструктури через інвестиції та державні програми; забезпечення соціальних програм і підтримки для безробітних і постраждалих працівників; навчання та перекваліфікація для адаптації до нових ринкових реалій; створення нових робочих місць у сферах відновлення,

будівництва й інновацій; а також здійснення реформ для сприяння розвитку підприємництва й створенню нових бізнесів [4, с. 16].

Отже, фінансова система України, попри безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабною війною, продемонструвала значний рівень стійкості та адаптивності. Завдяки узгодженим діям уряду, Національного банку та інших фінансових інституцій вдалося уникнути системної кризи, стабілізувати макроекономічну ситуацію та забезпечити виконання ключових функцій держави. Разом із тим, подальший розвиток фінансової системи потребує поглиблення реформ у напрямі підвищення прозорості, боротьби з корупцією, розширення фінансової інклюзії та посилення довіри до банківського сектору. У післявоєнний період важливим завданням стане відновлення інвестиційної активності, стимулювання підприємництва та забезпечення ефективного використання міжнародної фінансової допомоги задля формування стійких основ для довгострокового економічного зростання України.

### Список використаних джерел

1. Фінансова система України в умовах війни: виклики та перспективи.  
URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5767/5708/>  
(дата звернення: 24.10.2025)
2. Розвиток фінансово-кредитної системи України у післявоєнний період.  
URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23862/1/DOMIN\\_2023\\_P029-031.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/23862/1/DOMIN_2023_P029-031.pdf) (дата звернення: 24.10.2025)
3. Фінансова система України в умовах війни. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1800/1735/>  
(дата звернення: 24.10.2025)
4. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.  
URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/34372.pdf> (дата звернення: 24.10.2025)

### **Голбан-Сапижак Едуард**

студент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності «Менеджмент» ОП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**Науковий керівник:** Бакаєва Ірина Георгіївна кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **МОТИВАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ: ІСТОРИКО-КУЛЬТУРНІ ТРАДИЦІЇ ТА УПРАВЛІНСЬКІ УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ (НА ПРИКЛАДІ ЯПОНІЇ ТА НІМЕЧЧИНИ)**

У глобальній економіці людський капітал виступає головним ресурсом розвитку транснаціональних корпорацій (ТНК). Саме тому управління персоналом і системи мотивації розглядаються як ключові інструменти міжнародного менеджменту. Проте мотиваційні моделі в різних країнах не є універсальними: вони формувалися під впливом історичних подій, культурних традицій і соціально-економічних інституцій.

Порівняння японської та німецької моделей дозволяє зрозуміти, чому ТНК цих країн досягають високої продуктивності й стабільності, та які уроки з цього може винести Україна. [1]

Японська модель мотивації: культура гармонії та відданості. Історичні та культурні корені [6]:

Конфуціанство (ідеї гармонії, колективної відповідальності).

Бусідо (самурайський кодекс честі) - відданість господарю трансформувалася у відданість корпорації.

Повоєнна відбудова - довічна зайнятість стала інструментом стабілізації суспільства.

Управлінські особливості:

1. Лояльність і корпоративна ідентичність важливіші за короткострокові вигоди.

2. Система старшинства - винагороди зростають разом із віком і стажем.

3. Ротація кадрів - працівник має розуміти бізнес «цілісно».

4. Корпорація = «сім'я» (житло, навчання, дозвілля, медичні послуги).

Переваги: низька плинність кадрів, висока лояльність, сильна корпоративна культура.

Недоліки: слабка індивідуальна ініціатива, труднощі з інноваційністю, надмірна залежність від компанії [4].

Німецька модель мотивації: культура дисципліни та соціального партнерства. Історичні та культурні корені [2]:

Протестантська етика (Макс Вебер): праця як моральний обов'язок, пунктуальність, раціональність.

Соціальна держава Бісмарка (XIX ст.): перша у світі система соціального страхування - трудова лояльність через захищеність.

Повоєнне «економічне диво»: партнерство бізнесу, держави та профспілок як фундамент сучасного менеджменту.

Управлінські особливості:

1. Кодетермінація - участь рад працівників у стратегічних рішеннях корпорацій.

2. Дуальна система освіти - тісна інтеграція професійного навчання з бізнес-практикою.

3. Орієнтація на результат, ефективність, стандарти якості.

4. Прозорі кар'єрні траєкторії - просування залежить від продуктивності та професійних компетенцій.

Переваги: висока продуктивність, сильні професійні навички, соціальна стабільність.

Недоліки: висока вартість утримання системи, інерційність бюрократії, залежність від профспілок [6].

У таблиці 1 наведено порівняльний аналіз підходів до управління персоналом в Японії та Німеччині.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз через призму міжнародного менеджменту

Критерій	Японія	Німеччина
Культура менеджменту	Колективізм, гармонія	Індивідуалізм + соціальне партнерство
Мотиваційна база	Лояльність, відданість компанії	Професіоналізм, соціальний захист
Кар'єрна модель	Просування за стажем	Просування за результатами
Соціальні гарантії	Надає компанія	Забезпечує держава + роботодавець
Ризики	Відсутність інновацій, надмірна залежність	Висока вартість соціальної системи

Джерело: складено автором на основі [3]

Чому в Україні інакше?

1. Історична нестабільність: часті зміни політичних режимів і економічних систем - відсутність традиції «довгострокової лояльності».

2. Слабка роль держави у соціальному партнерстві: немає сталої моделі «працівник-роботодавець-держава».

3. Фокус лише на матеріальній мотивації: зарплата й премії часто є єдиним інструментом стимулювання.

4. Висока плинність кадрів і трудова міграція: недовіра до роботодавців, відсутність корпоративної культури.

Що необхідно зробити Україні?

1. Формувати корпоративну культуру на основі довіри, командної роботи та взаємної підтримки (елементи японської моделі).

2. Інтегрувати дуальну освіту як у Німеччині: партнерство університетів і бізнесу.

3. Впроваджувати соціальні пакети (страхування, навчання, бонуси за лояльність).

4. Розвивати систему наставництва для молодих працівників.

5. Поступово переходити від «утримання кадрів грошима» до мотивації розвитком та довгостроковими перспективами [5].

Моделі Японії та Німеччини доводять, що ефективне управління персоналом у ТНК базується на синтезі історичних традицій, культурних цінностей та сучасних управлінських інструментів.

Японія. Приклад лояльності та корпоративної ідентичності.

Німеччина. Приклад соціального партнерства та професіоналізму.

Для України стратегічним завданням є адаптація кращих практик:

a. від японців - корпоративну відданість і колективізм,

b. від німців - дуальну освіту, дисципліну й соціальний захист.

Тільки так український менеджмент зможе створити ефективні системи мотивації, які забезпечать конкурентоспроможність компаній у міжнародному середовищі.

### **Список використаних джерел**

1. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. – Sage Publications, 2010.

2. Weber, M. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. – Routledge, 2001.

3. Циганкова Т. М. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. – Київ: КНЕУ, 2020.

4. Motivation to Lead in Japan: Validation of a Japanese Version of the Motivation to Lead Scale [Електронний ресурс] // Frontiers in Psychology. – 2023.

5. What Moves Your People? Tapping into Motivation at the Heart of Performance [Електронний ресурс] // Deloitte Insights. – 2025.

6. Understanding Work Culture in Germany for 2025 [Електронний ресурс] // Edstellar Blog. – 2025.

## ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ АСПЕКТІВ ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ВИРОБНИЦТВІ

Нині, у зв'язку з інтенсивністю розвитку виробничих процесів, появою і розвитком нових видів діяльності, охорона праці набуває все більшого значення. Дотримання її основних принципів виступає у сучасному світі ефективним інструментом, що дозволяє вирішити цілий круг завдань, таких як:

1. Гарантія захисту працівників на виробництві від дії небезпечних і шкідливих чинників, що роблять безпосередній вплив на їх власне здоров'я і здоров'я їх дітей
2. Зниження грошових коштів, що витрачаються на виробничий процес,
3. Виключення вірогідності серйозних збитків внаслідок втрати в робочий часи
4. Виключення вірогідності пред'явлення претензій і призначення санкцій з боку органів, що здійснюють контроль і стеження за дотримання статей трудового законодавства України
5. Підвищення рівня продуктивності персоналу
6. Підвищення якості праці працівників

Перш ніж говорити про охорону праці нині, варто звернутися до минулого. На жаль можна виявити, що в так званій «період застою» такому явищу як охороні праці приділялося мало уваги. Забезпечення вирішення цього питання здійснювалося дуже формально. В період же стрімкого і майже стихійного становлення ринкових стосунків в Україні в діяльності підприємств, що отримали свободу, ставився упор на досягнення максимального прибутку в найбільш короткі терміни. Ні про яку охорону праці мови і не йшло. Грубо порушувалися прості правила техніки безпеки або ж, у кращому разі, вони просто відсовувалися на задній план[1]. Звичайно, і сьогодні все ще мають місце в умах управлінців старі сформовані погляди на принципи управління виробництвом, що відводять охороні праці останнє місце. Проте важливо так само відмітити, що у переважній більшості з числа нового покоління керівників є чітке усвідомлення важливості правильної організації охорони праці на виробництві. З чого ж складається їх переконаність? З вірного розуміння ролі охорони праці. Воно складається з наступних пунктів. По-перше, важливо сказати, що найвища цінність - життя і здоров'я людини. Кожен керівник підприємства повинен ставити це вище розміру доходів, рівня рентабельності виробництва, цінності вироблюваного продукту. Ніщо не повинне примушувати його нехтувати правилами безпеки і спонукати до створення загроз для життя або ж здоров'я працівника. Так само слід зазначити, що кожен працівник є цінним співробітником. Ця цінність обумовлюється наявністю у нього знань, навичок і досвіду [2].

По-друге, якщо робота, спрямована на забезпечення праці виконана правильно, але вона сприяє розвитку і зміцненню в працівнику таких якостей як,

організованість, дисциплінованість. А це прямо пропорціонально підвищує продуктивність праці, знижує кількість нещасних випадків на виробництві, поломок надважливого устаткування і інших нештатних ситуацій. Таким чином, зрештою робота по організації охорони праці позначається на ефективності виробництва.

По-третє, під охороною праці розуміється не лише необхідність забезпечення безпеки працівника в період виконання ним робочих обов'язків. Сюди відносять так само і такі заходи як:

- Організація профілактики професійних захворювань Повноцінний відпочинок працівників і якісне харчування в період робочої перерви

- Надання спецодягу

- Надання гігієнічних засобів

- Надання соціальних пільг і гарантій і так далі.

Саме правильний підхід до організації охорони праці на виробництві, правильне застосування нематеріальних стимуляторів дають працівникам почуття стабільності, захищеності їх прав і інтересів, уваги з боку керівництва до своїх працівників. Це у свою чергу може понизити плинність кадрів і благотворно вплинути на рівень стабільності і добробуту підприємства в цілому. Безумовно, існують і інше, менш помітний вплив правильної охорони праці тому, питання про охорону праці на сьогодні актуальне як ніколи. Дуже важко представити які-небудь виробництво, що користується успіхом на ринку у своїй галузі за умови недбалого відношення його керівництва до організації охорони праці. Ні для кого не секрет, що нещасні випадки можуть надовго зупинити роботу виробництва, створити не лише напружену атмосферу в роботі, але і принести істотні фінансові витрати для керівника [3]. Якщо звернутися до зарубіжного досвіду найбільших світових компаній, то можна побачити, що охорона праці є одним з пріоритетних напрямів їх внутрішньої діяльності. Для України ж актуальність цієї проблеми пояснюється так само і тим, що більш ніж 80% засадничих фондів виробництв виробили свої ресурси. Очевидно, що робота на зношеному устаткуванні збільшує вірогідність виникнення аварійних ситуацій. Виходячи з цього, роль питання організації охорони праці зростає і займає місце серед першочергових завдань на виробництві.

### **Список використаних джерел**

1. Загальносистемний ризик відмови системи після модернізації [Текст]. Системи обробки інформації: збірник наукових праць / М. І. Адаменко, В. В. Березуцький, Н. Г. Кучук, О. Ю. Палант. / Харків. Харківський університет Повітряних Сил ім. Івана Кожедуба, 2015. Вип. 10 (135) С. 113–118.

2. Костенко О. М. Охорона праці в Україні з огляду на інтеграцію до Європейського Союзу. Вісник Полтавської аграрної академії. No 2. 2007.– С. 166–168 с.

3. Француз А.А. Адміністративно-правове регулювання охорони праці : дис... к.ю.н.:12.00.07. Київ. 2016.– 170 с. URL : [https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Specializovani\\_vchen\\_radi/Francuz/Francuz\\_dis.pdf](https://uu.edu.ua/upload/Nauka/Specializovani_vchen_radi/Francuz/Francuz_dis.pdf)

**Грудцина Юлія Валентинівна**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедри менеджменту та міжнародних  
економічних відносин Таврійського  
національного університету імені В.І.  
Вернадського

## **РОЛЬ БЕНЧМАРКІНГУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ**

В умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища суб'єкти господарської діяльності потребують інноваційних підходів до вдосконалення своїх систем управління якістю. Управління якістю продукції передбачає встановлення, забезпечення та підтримку необхідного рівня її якості.

Бенчмаркінг є одним із найефективніших та результативних методів для підвищення рівня якості на підприємстві. Він відноситься до методів TQM (Total Quality Management), але також успішно використовується як незалежний метод в управлінні підприємством. Він спрямований на підвищення конкурентоспроможності організації, а також зростання ефективності її діяльності. Даний метод спирається на особисту траєкторію розвитку організації, підбирає найкращий досвід для її реалізації, виходячи з досвіду конкурентів і лідерів ніші, в якій функціонує підприємство. Бенчмаркінг як метод управління якістю продукції спрямований на забезпечення необхідного рівня якості продукції, який задовольняв би потреби усіх зацікавлених сторін.

Хамініч С.Ю. [3] в своїй праці детально описує, як застосувати цей метод в системі адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства та визначає, що «за допомогою бенчмаркінгу організації можуть регулярно порівнювати свої показники з досягненнями провідних гравців галузі. В межах цього підходу формується можливість для виявлення слабких місць, що перешкоджають прогресу, а також визначити перспективні практики, які можна адаптувати до внутрішньої специфіки компанії». Л. Л. Палехова [1] визначає, що «ключовим елементом бенчмаркінгу є постійне отримання нових знань – вивчення кращого досвіду і імплементація його на своєму підприємстві». Тобто це інструмент для аналізу, який використовують для розуміння власної позиції на ринку, а також визначення прямих та непрямих конкурентів у ніші. На його основі можна сформулювати план, як і куди рухатись бізнесу, орієнтуючись на безперервне вдосконалення бізнес-процесів підприємства, задоволення потреб зацікавлених сторін - клієнтів, працівників, громади, партнерів, суспільства. Спираючись на показники лідируючих брендів, легше встановити мету стратегії, чого прагнути, як покращити бізнес-процеси.

Вивчення та аналіз конкурентів є ключовим фактором успіху в бізнесі. Без розуміння того, як працює ринок, стратегія може не дати очікуваних результатів,

задовольнити запити споживачів. Щоб залишатися на лідируючих позиціях, важливо вивчити досвід інших компаній, виключити неефективні методи та застосовувати лише ті інструменти, що працюють.

Розрізняють внутрішній бенчмаркінг, що передбачає порівняння ефективності здійснення подібних процесів у межах однієї організації; зовнішній бенчмаркінг порівнює показники та/або практики однієї організації з іншими; конкурентний бенчмаркінг, коли порівняння проводиться з прямими конкурентами (за наданими продуктами або послугами), які працюють на місцевих, регіональних або міжнародному ринках [2].

Виділимо п'ять основних етапів процесу бенчмаркінгу. Перший етап полягає у визначенні функцій та процесів, що вимагають вдосконалення на підприємстві, тобто визначення цілей бенчмаркінгу. На другому етапі необхідно визначити найкращі підприємства в ніші, де працює підприємство. На третьому етапі збираємо інформацію та вимірюємо показники діяльності нашого підприємства. На четвертому етапі визначаємо показники інших компаній. На п'ятому етапі використовуємо отриману інформацію для поліпшення показників нашого підприємства. При цьому варто відмітити, що бенчмаркінг – це не сліпе копіювання діяльності іншого підприємства. Основне завдання полягає в тому, щоб навчитися у лідера і адаптувати досвід на власному підприємстві.

Бенчмаркінг сприяє виявленню «зон росту» організації, дозволяє адаптувати успішні рішення лідерів ринку, формує культуру постійного вдосконалення. Його використання в системах управління якістю відповідає принципам ISO 9001, які орієнтують на процесний підхід, орієнтацію на споживача та безперервне покращення.

Забезпечення сталого розвитку систем управління якістю передбачає баланс між економічною результативністю, соціальною відповідальністю та екологічною стабільністю. У цьому контексті бенчмаркінг виступає як механізм самонавчання організації, що допомагає оцінювати ефективність процесів, зменшувати витрати, підвищувати задоволеність клієнтів і працівників, а також створювати передумови для довгострокової конкурентоспроможності.

Бенчмаркінг є потужним інструментом стратегічного розвитку систем управління якістю. Його системне впровадження сприяє формуванню культури інновацій, підвищенню ефективності організаційних процесів і забезпечує сталий розвиток на основі безперервного вдосконалення [3].

### **Список використаних джерел**

1. Палехова Л.Л. Стратегія бенчмаркінгу для планування сталого розвитку підприємства у промислових ланцюгах створення вартості. *Economics Bulletin*. 2021. №03. с. 54–61. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/3/EV20213\\_054](https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/3/EV20213_054) (дата звернення: 25.10.2025 р.)

2. Пшенишна К. М., Пічугіна М. А. Бенчмаркінг як стратегічний інструмент управління ланцюгами поставок. *Економіка та суспільство*, 2023. No 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-70> (дата звернення: 25.10.2025 р.)

3. Хамініч, С. (2025). Бенчмаркінг в системі адаптивного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство* (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-48> (дата звернення: 25.10.2025 р.)

**Даценко Владислав Володимирович**  
аспірант Національного аерокосмічного  
університету «Харківський авіаційний  
інститут»

## **ПУБЛІЧНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ**

Цифровий маркетинг в державних установах відіграє фундаментальну роль в ефективній комунікації з суспільством. За допомогою цифрових інструментів, таких як соціальні мережі та вебсайти установ, уряд може максимізувати охоплення своїх кампаній, полегшити доступ до публічної інформації та просувати важливі послуги. Такий цифровий підхід не лише модернізує комунікацію, але й сприяє формуванню більш прозорого та доступного уряду [1; 2].

Однією з основних цілей цифрового маркетингу є активне залучення громадян. Для цього вкрай важливо, щоб державні установи стратегічно використовували цифрові платформи, створюючи контент, який заохочує участь громадськості. Наприклад, проведення онлайн-опитувань або просування віртуальних подій може допомогти побудувати тісніші стосунки між урядом і громадянами. Така взаємодія забезпечує простір, де громадяни можуть висловлювати свою думку щодо державної політики, дозволяючи їм відчувати себе частиною процесу прийняття рішень.

Більше того, використання аналітичних даних для розуміння поведінки громадськості може бути потужним союзником. Аналізуючи показники взаємодії, державні менеджери можуть коригувати свої комунікаційні стратегії, щоб краще відповідати потребам населення. Це не лише підвищує ефективність кампаній, але й демонструє готовність уряду слухати та реагувати на вимоги громадян [2; 3].

Зрештою, оскільки державні установи стають більш досвідченими в цифровому маркетингу, потенціал для розробки успішних цифрових кампаній стає більш життєздатним. Успішні кампанії – це ті, які не лише інформують, але й знаходять відгук у населення, створюючи динамічний та продуктивний діалог.

Створення цифрових кампаній, які резонують з населенням, має вирішальне значення. Для досягнення цієї мети державні установи повинні впроваджувати стратегії, що використовують демографічні дані для цільової аудиторії. Розуміння того, хто є цільовою аудиторією, дозволяє проводити більш ефективну та цілеспрямовану комунікацію, збільшуючи шанси на залучення. Наприклад, кампанії, спрямовані на молодь, можуть використовувати певну

мову та платформи, такі як TikTok або Instagram, тоді як кампанії, орієнтовані на людей похилого віку, можуть пріоритетувати використання Facebook або електронної пошти. Ці демографічні дані допомагають формулювати повідомлення, які дійсно цікавлять та впливають на різні вікові групи та соціальні профілі [1–3].

Крім того, це є ефективним підходом є використання наративів, які звертаються безпосередньо до громадян. Розповідь історій, що стосуються реального досвіду або безпосереднього впливу державної політики, допомагає не лише інформувати, але й створювати емоційний зв'язок з аудиторією. Кампанії, які використовують відгуки пересічних громадян, наприклад, можуть зробити урядові ініціативи більш відчутними та актуальними. Це не лише гуманізує дії уряду, але й створює відчуття спільноти та приналежності, що є важливим для зміцнення активної громадянської позиції [1; 2].

Ще одним важливим моментом є впровадження зворотного зв'язку в режимі реального часу для коригування підходів. Цифрові платформи пропонують можливість негайної взаємодії, дозволяючи уряду чути думки та пропозиції громадян. Проводячи опитування або збираючи коментарі в соціальних мережах, державні установи можуть швидко адаптувати свої кампанії. Така гнучкість не лише оптимізує стратегії цифрового маркетингу, але й демонструє, що уряд цінує участь громадян, підвищуючи сприйняття прозорості та підзвітності.

Застосування цих стратегій не лише підвищує рівень комунікації, але й прокладає шлях до більшої прозорості та взаємодії на наступному рівні, що є важливим для виховання більш залученого громадянства.

Своєю чергою, прозорість є наріжним каменем громадської довіри, фундаментальним для легітимності державних установ. У світі, що дедалі більше цифровізується, державним органам важливо застосовувати інноваційні підходи до зв'язку з громадянами. Одним із найефективніших методів сприяння цій прозорості є використання цифрових каналів, які дозволяють поширювати інформацію чітко та доступно. Ці канали можуть включати офіційні вебсайти, соціальні мережі та інформаційні бюлетені, які слугують ключовими платформами для обміну відповідними даними про політику, послуги та урядові ініціативи [1; 3].

### **Список використаних джерел**

1. Придятько Е. Маркетинг територій в системі управління соціально-економічним розвитком громади. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2020. Т. 22. № 1. С. 81–89.
2. Ромат Є. В., Гаврилечко Ю. В. Маркетинг у публічному управлінні : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 288 с.
3. Штирліна А. А. Методологія маркетингу надання послуг в системі державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1004>.

Дишук Андрій Олександрович  
аспірант Державного університету  
"Київський авіаційний інститут"

## МОВНА СИТУАЦІЯ І МОВНА ПОЛІТИКА В СУЧАСНОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Якщо розглядати мовну комунікацію в суспільстві, то її можна представити як континуум, який ділиться на сфери спілкування, співпадаючі з сферами соціальної взаємодії. З одного боку, це сфера загальнодержавного і загальноетнічного спілкування, з іншої - сфера повсякденно-побутового спілкування. Мови у багатонаціональній країні і форми існування національної мови (сукупність літературної мови, територіальних діалектів, жаргонів, аргю) в однонаціональній країні складають ієрархічну систему, що називається «мовна ситуація».

Ієрархічність мовної ситуації полягає в нерівному функціональному навантаженні використовуваних мовних утворень або форм їх існування - мова загальнодержавного спілкування або літературна мова обслуговує більшу кількість сфер спілкування, чим, відповідно, мова нечисленних етносів або територіальний діалект [2].

Мовна ситуація в цілому і функціональне навантаження її компонентів залежать від того становища в суспільстві, яке займає соціальна і етнічна спільність. В ході громадського розвитку, в результаті соціально-політичних змін положення цих спільностей міняється і з'являється необхідність привести у відповідність їх нове положення з функціональним навантаженням мовних утворень. Процес вибору мовної освіти для тих або інших комунікативних цілей відноситься до компетенції мовної політики, яка визначається як сукупність заходів, що приймаються для зміни або збереження мовної ситуації.

У поліетнічному соціумі одним з головних завдань виступає побудова справедливої мовної політики. Особливістю сучасної мовної політики є прагнення, з одного боку, зберегти етнічну мову і культуру, з іншої - необхідність освоєння світу для адаптації до нових реалій сучасного суспільства. Йдеться про необхідність подальшого вдосконалення мовного утворення підростаючого покоління в країні з урахуванням інтеграційних процесів, що відбуваються в Україні і світі [3].

За загальноприйнятим визначенням навчання на рідній мові переслідує створення умов для оволодіння дитиною першою (рідною) мовою, домінуючим засобом спілкування, що виступає згодом. При цьому вирішальне значення має юридичний, соціально-економічний і культурний статус рідної мови. Коли рідна мова співпадає з національною мовою держави, тобто виконує усі соціальні функції (використовується в адміністративній сфері, ЗМІ, освіті і культурі), тоді виникають усі умови для навчання на рідній мові. У цих умовах культурні і комунікативні мотивації сім'ї дитини співпадають з мотиваціями національного співтовариства.

Якщо ми розглянемо мовну ситуацію в європейських країнах, то побачимо, що вона ускладнюється за рахунок мовної різноманітності. У сучасному світі в епоху глобалізації досить складно визначити домінуючу мову в освітньому контексті. Важливим чинником, що впливає на вибір мови, є юридичний статус міноритарної мови в цій країні. У випадку якщо міноритарна мова має чіткий юридичний статус на національному або регіональному рівні, то головною проблемою буде перевести цей статус в ряд соціально-економічних і культурних поведінкових моделей членів співтовариства, бажаючих ідентифікуватися згідно з цінностями, представленою міноритарною мовою.

Через відсутність стандартизації підтримка міноритарних мов ускладнюється, що призводить до неминучих мовних змін незважаючи навіть на ухвалення якихось рішень у сфері освіти. Іноді в суспільстві може скластися певний соціоекономічний і демографічний дисбаланс, що може привести до «міноризації» одного або декількох національних і/або офіційних мов.

Виходячи з перерахованих фактів передбачається, що міжнародна мовна політика повинна захищати права мов незалежно від чисельності тих, що говорять на них і оцінювати їх як частину культурної спадщини, яка вимагає захисту. У рамках сучасної Європи більшість дослідників пропонують програми навчання трьом мовам : національній мові країни; локальній мові, що отримала поширення на місцевому рівні; міжнародній іноземній мові. Міжнародна політика у сфері мов вимагає багатосторонніх угод про обмін викладачами, програмами навчання. Конструктивна і послідовна діяльність урядових і громадських організацій може забезпечити формування свідомого відношення і поваги до мов [1, с. 147].

Мови у багатонаціональній країні створюють ієрархічну систему, що називається мовною ситуацією. У полікультурному соціумі одним з головних завдань виступає побудова справедливої мовної політики. Мовна ситуація в європейських країнах ускладнюється за рахунок мовної різноманітності. У епоху глобалізації важливим чинником, що впливає на вибір мови, є юридичний статус цієї мови в країні. Міжнародна мовна політика повинна захищати права усіх мов, незалежно від чисельності тих, що говорять на них і оцінювати їх як частину культурної спадщини.

### **Список використаних джерел**

1. Гриценко П. Ю., Мисик Л. С. Мовна політика в Україні: проблеми та перспективи розвитку. Київ: Інститут української мови НАН України, 2013. 317 с.
2. Мова та суспільство: сучасна мовна політика в Україні. Сайт URL: <https://mcsc.gov.ua/news/movata-suspilstvo-suchasna-movna-polityka-v-ukrayini>.
3. Україну прийняли до мовного простору ЄС: що це означає. 2022. URL: <https://lifepravda.com.ua/society/2022/03/22/247923>.

доктор історичних наук, доцент,  
Державний Університет Молдови,  
Республіка Молдова

## ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА З ПЕРСПЕКТИВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ РЕСПУБЛІКИ МОЛДОВА

### Резюме

*У цій статті розглядається особливо важлива тема для Республіки Молдова, а також для всієї міжнародної спільноти – інформаційна безпека як складова національної безпеки. Безпека стоїть на вершині соціальних цінностей. Держави, за своєю суттю та місією, зобов'язані забезпечувати безпеку кожного члена суспільства та національну безпеку від будь-якого ризику зсередини чи ззовні. Агресивна експансіоністська політика з боку авторитарних режимів робить ці ризики не лише неминучими, а й реальними. Це демонструє агресія Росії проти України. Засобом агресії, що впливає на національну безпеку, є також інформаційна агресія, яка виходить за межі прямих військових дій, впливаючи на країни, які безпосередньо не беруть участі у війні. Республіка Молдова є об'єктом інформаційних атак з боку Росії та зобов'язана розробити заходи ефективного опору цьому агресивному інформаційному втручанняю.*

**Ключові слова:** безпека, національна безпека, інформаційна безпека, інформаційна агресія.

Нова конфігурація міжнародних відносин, що виникла внаслідок глобальних змін з кінця 20-го століття, та оцінка загроз, що ними породжені, включаючи асиметричні, спрямовані в інформаційний простір, а також ті, що породжені дестабілізуючими факторами як зсередини, так і особливо агресією Російської Федерації проти України, поставили питання національної безпеки Республіки Молдова в нове світло.

Ця необхідність також була визначена з точки зору використання варіанту європейської інтеграції, зокрема з урахуванням забезпечення доступу до єдиного простору безпеки, що в майбутньому зменшить ризики та загрози, як внутрішні, так і зовнішні, для безпеки, що виникають внаслідок необхідності адаптації до динаміки політичних, економічних, соціальних трансформацій, а також до регіональних геополітичних конфігурацій.

Національна безпека є одним із викликів першорядного значення для суспільства, проблемою, якою має займатися політологія, оскільки вона визначається еволюцією безпекової ситуації поблизу держави, а також її стратегічним розвитком у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Як фундаментальна цінність, безпека займає особливе місце в ієрархії цінностей будь-якого суспільства, що призвело низку авторів у цій галузі до висновку, що основними компонентами системи політичних цінностей, необхідних для суспільства, є, перш за все, національні інтереси, безпека та цілісність. [2, 20 с.]. У цьому контексті поняття безпеки в його значенні було переосмислено в результаті розширення сфер, до яких воно застосовується,

виключаючи переважання військового елемента безпеки, який протягом кількох десятиліть «безпека асоціювалася лише з військовою загрозою».

Внаслідок епохи «цифрової революції» інформаційна епоха спричинила суттєві зміни в еволюції ризиків та формуванні державними інституціями відповідей на існуючі виклики та можливості. Суб'єкти міжнародного права зобов'язані адаптуватися до нового середовища безпеки, застосовуючи переваги нових інформаційних інструментів дій для запобігання та боротьби з традиційними ризиками, а також новими загрозами безпеці, спектр яких поширюється «від звичайних і рутинних до радикальних і безпрецедентних» [1, с. 54, 123].

У випадку Республіки Молдова вразливим питанням є відсутність національної єдності, фактор, який підірвав процес демократизації суспільства, і тут основним елементом є питання ідентичності, яке вплинуло і продовжує впливати на більшість громадян. В результаті Республіка Молдова стикається з низкою небезпек для своєї цілісності, стабільності, безпеки та демократизація, включаючи ті, що пов'язані з дезінформацією.

Інформаційну безпеку традиційно вивчають з точки зору загроз та вразливостей, пропонуючи підходити до безпеки в ширшому сенсі цього терміна, як до стану суб'єкта, який оцінює, що йому не загрожує якась небезпека, або думає про засоби реагування на небезпеку, якщо вона може стати реальною.

У цьому контексті поняття безпеки в його значенні було переосмислено в результаті розширення сфер, до яких воно застосовується, виключаючи переважання військового елемента безпеки, який протягом кількох десятиліть «безпека асоціювалася лише з військовою загрозою».

Внаслідок епохи «цифрової революції» інформаційна епоха спричинила суттєві зміни в еволюції ризиків та формуванні державними інституціями відповідей на існуючі виклики та можливості. Суб'єкти міжнародного права зобов'язані адаптуватися до нового середовища безпеки, застосовуючи переваги нових інформаційних інструментів дій для запобігання та боротьби з традиційними ризиками, а також новими загрозами безпеці, спектр яких поширюється «від звичайних і рутинних до радикальних і безпрецедентних» [1, с. 54, 123].

У випадку Республіки Молдова вразливим питанням є відсутність національної єдності, фактор, який підірвав процес демократизації суспільства, і тут основним елементом є питання ідентичності, яке вплинуло і продовжує впливати на більшість громадян. В результаті Республіка Молдова стикається з низкою небезпек для своєї цілісності, стабільності, безпеки та демократизація, включаючи ті, що пов'язані з дезінформацією.

Інформаційну безпеку традиційно вивчають з точки зору загроз та вразливостей, пропонуючи підходити до безпеки в ширшому сенсі цього терміна, як до стану суб'єкта, який оцінює, що йому не загрожує якась небезпека, або думає про засоби реагування на небезпеку, якщо вона може стати актуальною.

У цьому контексті слід зазначити, що аспектом першочергового значення, який виділяють фахівці, є безпека медіа-інформаційного простору, який може стати вразливим, впливаючи на безпеку країни.

Інформаційні технології є фундаментальним ресурсом та неминучим інструментом підвищення ефективності та швидкості реагування державних органів, адекватності реагування на складні ризики та загрози та якості інформації та аналізу для підтримки стратегічних рішень держави.

Міжнародна практика демонструє позитивний вплив інформаційно-комунікаційної інфраструктури на розвиток сучасного суспільства, який полягає в диверсифікації можливостей доступу до інформації та публічних інформаційних ресурсів у всіх сферах людської діяльності: електронне урядування, електронна економіка, електронна комерція, електронна освіта, електронна культура, електронна медицина тощо, а також у підвищенні рівня зайнятості населення шляхом створення нових робочих місць.

Через невизначеність, спричинену діями учасників міжнародної системи в різних сферах, складність ризиків безпеки є особливо складною. І в цьому контексті аналіз та усунення ризиків і загроз інформаційній безпеці з очевидною метою розробки стратегій безпеки, що спрямовані на надійні відповіді на них, є частиною природного підходу до розробки найефективніших механізмів страхування від невизначеності.

Для реалізації національних інтересів держави необхідно забезпечити відповідні внутрішні та зовнішні умови. Республіка Молдова географічно розташована в регіоні перетину інтересів великих держав, і в результаті геополітична ситуація є постійно небезпечною через нестабільність та з точки зору спалаху конфліктів, а також спроб політичного, економічного та військового тиску на державу, що створює загрозу національній безпеці. Крім того, як глобальне середовище безпеки, так і регіональне середовище стикаються з новими елементами та джерелами небезпеки, такими як: торгівля зброєю та наркотиками; нелегальна імміграція; множення регіональних конфліктів; торгівля людьми тощо.

У цьому ж ключі Республіка Молдова, як і будь-яка інша сучасна держава, коригує свій порядок денний безпеки залежно від процесів, що відбуваються поблизу її кордонів, а саме процесів, які, як правило, впливають на внутрішню ситуацію в державі, стан правопорядку та рівень безпеки загалом. Визначення кореляції Республіки Молдова з міжнародним середовищем є неминучим завданням у процесі аналізу безпеки держави, оскільки міжнародне середовище, окрім простору дії держав, є також постійним джерелом тиску, яке нав'язує країнам певну поведінку, впливаючи на ступінь їхньої безпеки, посилюючи джерело загрози або гарантії безпеки.

Державність Республіки Молдова, з точки зору безпеки, продемонструвала високий ступінь вразливості, а загрози були посилені, прямо чи опосередковано, певними суб'єктами, а також через певні процеси.

Румунський дослідник Д. Дунгачу пояснив стан вразливості Республіки Молдова як держави перехідного періоду, з одного боку, та постімперський синдром політики Російської Федерації в так званому «близькому сусідстві», з

іншого боку, створює середовище, що породжує ситуацію постійного зростання нестабільності та ризику. Протягом останніх кількох років ситуація в Придністровському регіоні, контрольованому проросійськими сепаратистськими силами, стала викликом інтересам безпеки та демократичним цінностям ширшої євроатлантичної спільноти. Внаслідок процесу розширення ЄС та НАТО на схід, західний кордон Республіки Молдова став східним кордоном євроатлантичної спільноти та ЄС. [5, с. 37-49].

Основними факторами ризику в міжнародному середовищі, які можуть вплинути на національну безпеку Республіки Молдова, можна вважати ті, що знаходяться в соціальній сфері, з високим рівнем загрози, серед яких є нелегальна еміграція, а також торгівля людьми. Коли ми говоримо про трудову міграцію, яка є негативним явищем для Молдови, ми згадуємо, перш за все, «витік мізків». Втрата робочої сили також впливає на соціальний фонд. Фактично, проявляється суперечність, яка проявляється у значної частини населення, орієнтованої на «вестернізацію» та на «європеїзацію», що водночас означає глибоку ностальгію за радянськими часами [3, с. 67-75].

Актуальними є також ризики в культурній сфері. Таким чином, з культурної точки зору, виділяються деякі морально-психологічні впливи в інформаційному просторі, які призводять до орієнтації молоді на освіту без певних духовних цінностей. Наприклад, доступність іноземних фільмів, не всіх найкращої якості, а також інтелектуальної, промислової, харчової та кулінарної продукції.

Високоризикові загрози, які можуть породжувати агресію, слід періодично аналізувати, оцінюючи кожен фактор ризику. Збільшення або зменшення важливості кожного залежатиме від комплексу зовнішніх факторів, зокрема від еволюції регіональної геополітичної ситуації, де визначальними будуть інтереси великих держав щодо цього регіону та європейської системи безпеки. Важливість цього фактора також зумовлена тим, що геополітика часто приречена на неактуальність, «де глобалізм має означати подолання геополітичної напруженості».

За наявності кількох викликів, які породжують загрози, підкреслюється збереження агресивного сепаратизму в контексті невирішеного характеру Придністровського конфлікту. Ця вразливість виражається неможливістю здійснення контролю над районами на сході країни, збереженням незаконного та неконтрольованого виробництва військової техніки та зброї, неможливістю забезпечення контролю та управління всім повітряним простором держави. Водночас, проблема придністровського сепаратизму значно обмежує діяльність зовнішньої політики Республіки Молдова на міжнародній арені.

З точки зору джерел загрози для держави, сепаратизм, окрім того, що є прямою загрозою для ідеї держави, також є джерелом загрози для двох інших складових держави з точки зору безпекознавства, а саме: фізичної бази держави – через втрату частини території, та інституційного вираження – через те, що запропоновані зовнішні формули для вирішення конфлікту встановлюють інституційну структуру Республіки Молдова, значною мірою орієнтовану не

стільки на подолання кризи, скільки на її збереження, і в такій ситуації наслідком може бути інституційна нездатність Республіки Молдова діяти.

Метою проголошення нейтралітету владою Республіки Молдова було, значною мірою, виведення іноземних збройних сил з території держави. Оскільки Російська Федерація не евакуювала свій військовий контингент, очевидно, що головною перевагою рішення про нейтралітет було дистанціювання Республіки Молдова від військових структур Співдружності Незалежних Держав (СНД), що вплинуло на потреби національної безпеки. Водночас, підписання Індивідуального плану дій партнерства між Республікою Молдова та НАТО є заходом, спрямованим на переоцінку та трансформацію механізму забезпечення національної безпеки через нові регіональні структури. Однак деякі національні опитування свідчать про підтримку населенням збереження нейтралітету як рішення безпеки.

У тому ж ключі ОБСЄ, місія якої має полягати принаймні у визначенні рішень Придністровського конфлікту, очевидно, зазнала невдачі, і найважливіші рішення щодо регіону були нав'язані без участі організації, а в деяких випадках навіть попри неї. Однак, варто відзначити підписання документів, якими Російська Федерація бере на себе зобов'язання вивести війська з Республіки Молдова. У цьому контексті існують думки, що місце переговорника, яке займає ОБСЄ, слід запропонувати іншій інституції, такій як, наприклад, ЄС чи НАТО. [4, 104 с.]

Процес реформування сектору національної безпеки виходить з того, що Республіка Молдова потребує достатньої стабільності та безпеки для забезпечення розвитку держави та, водночас, постійного економічного розвитку для забезпечення сталого стану безпеки та стабільності. Реформація у своєму сенсі здійснюється за участю громадянського суспільства, ЗМІ, правозахисних організацій та міжнародних організацій у цій галузі.

В контексті ескалації регіональних конфліктів останніми роками архітектура регіональної безпеки зазнала постійної трансформації та наразі включає досить складну інституційну структуру. У зв'язку з вищезазначеним, вплив ЄС на безпеку Республіки Молдова був би більш ніж необхідним. ЄС, будучи важливим актором міжнародного права, постійно розвивається для Республіки Молдова, та з декларацією проєвропейської орієнтації, його участь має стратегічне значення.

У цьому ж контексті експерти у цій галузі зазначають, що орієнтація зовнішньої політики Республіки Молдова на європейську та євроатлантичну інтеграцію призведе до створення механізму, який буде спрямований на нейтралізацію руйнівного впливу зовнішніх факторів на національну безпеку. Водночас, інтеграційні процеси в напрямку альянсів нав'язані постійною трансформацією середовища безпеки, що вимагає постійної координації цілей, що цікавлять групу регіональних держав, паралельно з національними, орієнтованими на покращення клімату безпеки.

Розвиток стратегій маніпуляції інформацією та дезінформації став можливим завдяки розвитку засобів масової комунікації, які наразі впроваджуються кількома державними та недержавними суб'єктами. Стан

середовища безпеки слугує умовами для здійснення інформаційної агресії. Водночас, для відповідного ефекту, деякі суб'єкти здійснюють контроль над засобами масової інформації, через які громадянами можна маніпулювати, щоб їхнє ставлення до певних питань було сприятливим для маніпулятора.

Засоби масової інформації вважаються найбільш придатним середовищем для здійснення дій з маніпулювання громадською думкою, пропонуючи агресору можливість досягнення цілей шляхом вибору, орієнтації, розміщення або пропускання частин чи елементів новинного контенту, формулювання заголовків або вибору фотографій чи зображень.

Твердження румунського дослідника Вл. Волкоф є актуальним, оскільки останні військові дії на регіональному рівні підкреслюють, що реєстрація успіхів під час бойових дій не залежить від грубої військової сили та кількості солдатів. У цьому сенсі досягнення запропонованих цілей залежить від елементів, пов'язаних з людським інтелектом (диверсія, підступність, шпигунство, маніпуляції громадською думкою, досвід командирів, психіка бійців тощо). Очевидно, що організація інформаційного захисту є важливою для посилення соціальної розбірливості, прихильності та інтересу громадян до стану нації. Захист також необхідний для протидії надмірній комунікації та зловживанню інформацією, які призводять до відсутності комунікації та псевдокомунікації, елементів, що породжують соціальні розриви та дисбаланси в громадянському суспільстві [6, 221 с.].

Дії, якими керують органи збройних сил в інформаційному просторі, відрізняються від дій розвідувальних служб, які також здійснюють свою діяльність на «цивільному» компоненті, виходячи за рамки інформаційної війни. У цьому контексті інформаційна агресія не є новою. Поєднання цих двох компонентів посилює можливості інформаційної агресії завдяки використанню відповідних каналів комунікації та особливо добре розробленим повідомленням.

Інформаційна агресія охоплює психологічні дії (маніпуляції, дезінформацію, вплив, компрометацію, пропаганду), що здійснюються переважно через ЗМІ, спрямовані на оманливі цілі, з метою визначення прийняття рішень відповідно до інтересів ініціатора, отримання переваг або задоволення певних інтересів.

Вплив дезінформації на мешканців районів лівобережжя Дністра, а також на сусідні населені пункти, та на міжнародну громадську думку був очікуваним ефектом. Придністровські засоби масової інформації були одним із засобів боротьби, протистояння ідеологічним аспектам війни. Саме ця невідповідність між ідеологіями, що поділяються самопроголошеною ПМР, що підтримується Російською Федерацією з одного боку, та Республікою Молдова з іншого, призвела до виникнення придністровського феномену, спочатку як конфлікту, а потім як війни.

«Інформаційна війна» передбачає залучення групи суб'єктів, від класичних злочинців до тих, хто спеціалізується на маніпуляціях ЗМІ, кібератаках, різних формах шахрайства, організованій злочинності та транскордонному тероризмі. Водночас можливі також дії спеціалізованих державних структур. У цьому контексті кібератаки стають найбільш

привабливими завдяки низьким витратам порівняно з досить ефективними зареєстрованими результатами, а ситуація з безпекою в рамках процесу глобалізації також повинна враховувати значну різноманітність інших суб'єктів, які дедалі більше втручаються в усі сфери діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Buzan B. *Popoarele, statele și frica*. – Ed. a 2-a. Chișinău: Cartier, 2014, p.54 și p.123
2. Dinu M. *Surse de instabilitate*. Editura: Universitatea Națională de Apărare Centrul de Studii Strategice de Apărare și Securitate, 2008. 20 p.
3. Gheorghiu V. *Stabilizarea Republicii Moldova – vecinătate sau asociere la UE*, Chișinău: USM, 2009, p. 67-75
4. Moraru V., Ciurac S., Juc V. *The European option of the Republic of Moldova*. Chișinău, 2012, 104 p.
5. *Soluții alternative pentru Republica Moldova*. În: *România în politica internațională*. București: Editura Universitatii Naționale de Apărare „Carol I”, 2005, p. 37-49.
6. Volkof, Vl. *Tratat de dezinformare*. București: Editura Antet, 1999, 221 p.

**Сгоров Микола Іванович**

здобувач Національного університету  
цивільного захисту України

## **НАПРЯМИ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Проблема державного регулювання інноваційною діяльністю безпосередньо пов'язана з проблемою інноваційної складової економічного зростання і економічної рівноваги в Україні.

В умовах глобальних трансформацій соціально-економічної системи нашої країни потребують докорінного перегляду організаційно-змістові, теоретичні, методичні засади організації державного регулювання сферою інноваційної діяльності. На думку багатьох дослідників управлінсько-організаційних основ діяльності галузі, першочергового розв'язання вимагають питання, пов'язані з переосмисленням ролі та місця держави, місцевого самоврядування, громадських організацій та установ у розвитку та підвищенні ефективності діяльності галузі інновацій.

На сучасному етапі динамічний розвиток економіки в Україні неможливий без створення державного механізму з підтримки і стимулюванню інноваційної діяльності в науково-технічній сфері. Нині саме науково-технічні інновації визначають рівень конкурентоспроможності національних товарів і усієї економіки в цілому в глобалізаційній світовій системі. В індустріально

розвинених країнах, держава є головною стимулюючою, підтримувальною основою і навіть в деяких випадках вектором, що визначає напрям інноваційного розвитку національної економіки. Необхідно відмітити, що державне регулювання інноваційної сфери значно взаємозв'язане з інвестиційною політикою держави, що фінансує фундаментальні наукові дослідження і інноваційні проекти [1].

Існує велика кількість трактувань значення "інновація". Проаналізувавши їх, ми синтезували своє поняття інновацій. Отже, поняття "інновація" в загальному сенсі торкається усіх типів створення і розвитку чогось нового, що призводить до зниження застарілого або до значного підвищення ефективності наявного. Інновації можуть мати такі характеристики, як креативність, перевага і циклічність. Під креативністю розуміється творче створення чого-небудь, процес оформлення нової ідеї. Перевага є здатність кожної наступної інновації привносити досі невідоме поліпшення, або відоме, але вживане в новій якості і ефективніше. Під циклічністю розуміється те, що інновації, як правило, з'являються групами і цей процес нерівномірно розташований в часі.

Суть інновацій полягає в застосуванні знань, нової інформації (відкриттів, винаходів і так далі) для поліпшення і вдосконалення процесів, методів, об'єктів діяльності людини [2].

Інновації - досить широке поняття, проте деякі його межі мають бути обкреслені, щоб уникнути його розмитості. Так, незначні технічні або естетичні зміни, привнесені до продукту, не являються інновацією продукту, якщо ці зміни помітно не модифікують поліпшення, вартість або використання матеріалів і компонентів продукту. Наприклад, в текстильній промисловості зміни в структурі волокон, що призводять до створення нових тканин або значного підвищення стійкості існуючих тканин, можуть бути розглянуті як інновації, оскільки вони створюють нові товари або істотно покращують старі. У протилежність - новий колір або новий малюнок не будуть розглянуті як продукт, що має інновацію.

Інноваційний процес в державному регулюванні - це процес перетворення знань в інновації, який можна представити як ланцюг подій, витікаючих від знань, ідей до створення інновацій, їх впровадження і поширення аж до виникнення на основі створених інновацій нових знань і ідей, які знову народжувати більш просунуті інновації.

Знання, на яких інноваційні процеси ґрунтуються, зазвичай різняться по глибині, джерелу походження, якісним і кількісним показникам і так далі. У свою чергу, інноваційна діяльність розуміє акумуляцію інформації з різних джерел [3].

Не дивлячись на те, що дослідження - це процес створення нових знань, інновації не є дослідженням. Відмінність між дослідженням і інноваціями стала визнаватися і допускати в економічному аналізі. На наш погляд, дослідження є справою наукових фахівців, інновації - це справа підприємців, такий підхід ідентичний шумпетеріанським поглядам. Ця відмінність не зменшує ні в якому разі ролі дослідника в наукових відкриттях, який живить прогрес знань, як і ролі державної влади, стимулюючих розвиток промислової ініціативи і інновацій.

### Список використаних джерел

1. Діденко Н.Г. Державне управління і соціальне партнерство: актуальні проблеми теорії і практики: [монографія] Донецьк: Східний видавничий дім, 2007. 404 с.
2. Землянкін А. Механізми управління інноваціями в Україні: стан і перспективи вдосконалення. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 2 (31). С. 43–44.
3. Іващенко А. Механізми управління економічним розвитком України. Збірник наукових праць ДонДУУ. Серія : «Економіка». 2010. Т. XI. Вип. 154. С. 114–125.

#### **Іваненко Валентина Василівна**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедри менеджменту та міжнародних  
економічних відносин Таврійського  
національного університету імені В.І.  
Вернадського

### **НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МАРКЕТИНГУ**

У сучасних реаліях становлення та водночас прогресуючого розвитку інформаційного суспільства інтенсивно впроваджується цифровий маркетинг, що справляє вплив практично на усі напрями маркетингової діяльності. У світовій практиці, коли нові технології розвиваються швидкими темпами, старі методи та інструменти співпраці із споживачами, покупцями втрачають ефективність. Спостерігається зростання конкуренції на більшості ринків, а реалізація маркетингових програм переорієнтовується поступово на цифровий простір.

Для вітчизняного бізнесу постає питання як адаптуватись до змін та шукати, вдосконалювати нові технології взаємодії із споживачами, що дасть можливість ефективно конкурувати як на внутрішніх так і закордонних ринках. На нашу думку шлях до успіху саме через інноваційні стратегії. Новітні цифрові технології значною мірою визначають не лише маркетингову політику підприємства, а також справляють відчутний вплив на практично усі структурні напрями діяльності підприємства, на управління бізнесом в цілому. Такі технології є доступними також для малого і середнього бізнесу та більш привабливими у використанні ніж традиційні методи. Створюються нові конкурентні переваги щодо можливості мінімізації цін, активізації збуту, охоплення великої кількості клієнтів комунікаційними заходами, отримання інформації та контролю ринку тощо.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин виник новий підхід до реалізації маркетингової діяльності, що отримав назву цифровий маркетинг. Проте слід зауважити, що поки такий підхід у маркетинговій діяльності не завжди можливо та ефективно реалізувати зважаючи на специфіку функціонування ринку певних товарів та послуг, вимог та можливостей окремих сегментів споживачів, особливостей окремих товарів. Цифровий маркетинг може повною мірою реалізуватись у електронній комерції та є основою реалізації електронної торгівлі.

Очевидним є те, що цифровий маркетинг змінює підхід до роботи зі споживачами по застосуванню практично усіх інструментів маркетингу. На ринках, де нові технології розвиваються стрімкими темпами, старі методи залучення покупців поступово втрачають ефективність та актуальність.

Характер потреби змінюється саме через появу нових товарів, зростають вимоги споживачів та конкуренція орієнтована на реалізацію маркетингу у цифровому просторі. Отже сучасний цифровий маркетинг відкриває нові можливості для бізнесу. Це нове мистецтво адаптації до потреб споживацької аудиторії. Серед основних напрямів реалізації цифрових маркетингових технологій, що орієнтовані на ефективні продажі, можна вважати наступні.

- Персональний контент, що створюється за допомогою штучного інтелекту та адаптується до поведінки споживачів, забезпечує релевантність кожної взаємодії.

- Характерним є зростання популярності голосового пошуку, що вимагає постійної оптимізації під нові запити.

- Короткі рекламні відеоформати, що швидко привертають увагу сегментів покупців молодого віку.

- Інтерактивні інструменти, зокрема AR/VR які можуть підвищувати залучення покупців до 40% у порівнянні із традиційним статичним контентом [2, с. 32].

Слід зауважити, що успішна стратегія лідогенерації ґрунтується на глибинному розумінні особливостей та вимог споживацької аудиторії, на створенні особливого, цінного контенту для різних етапів продажів.

Можливість постійного тестування та аналізу результатів дозволяє підвищувати конверсію результатів на 25-30%, що значно перевищує застосування традиційних методів та підходів [1, с.34].

У сучасному світі цифрові маркетингові технології вважають ключем до успіху як ефективних продажів так і бізнесу в цілому. Споживачі переважно шукають задоволення своїх потреб онлайн, відповідно цифровий маркетинг є головним у співпраці із такими клієнтами та вирішальною умовою успішного бізнесу.

Успіх компаній в умовах жорсткої конкуренції на більшості ринків значною мірою залежить від швидкості адаптації до нових каналів збуту та технологій.

Персоналізація, інтерактивність та якісний контент орієнтовані не лише на привернення уваги до виробників, продавців, товарів, а на формування довіри, перетворення потенційних клієнтів на лояльних, а потім на реальних покупців.

Значно скорочується шлях товару від виробників до споживачів, що є важливим у сучасних реаліях розвитку виробничих та ринкових відносин.

Отже сучасний цифровий маркетинг це не лише тренд, а нова реальність яка змінює умови функціонування більшості ринків, відповідно ставить вимоги до основних суб'єктів ринкових відносин, як до виробників, продавців так і до споживачів.

Зважаючи на те, що маркетинг є філософією бізнесу, з одного боку та орієнтований на реалізацію конкретних практичних напрямів діяльності у ринковому середовищі щодо підтримки продажів з іншого, від маркетингової діяльності значною мірою залежить ефективність бізнесу як великого так і середнього та малого. Слід зазначити, що українські підприємства активно інтегруються до сучасного інформаційного ринкового простору, таким чином підвищують конкурентоспроможність на світових ринках.

### **Список використаних джерел**

1. Сучасний маркетинг у цифровому просторі [Електронний ресурс]: монографія / Н.М. Лисиця, Г.О. Холодний, М.І. Ус [та ін.]. – Електрон. текстові дан. (3,43 МГБ). – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. – 204с.

2. Bondarenko O., Yashchenko M. Content marketing at trade enterprises. Herald of Kyiv National University of Trade and Economics. 2023. Vol. 148, no. 2. P. 24-38. DOI: [https://doi.org/10.3161.7/1.2023\(148\)03](https://doi.org/10.3161.7/1.2023(148)03).

**Козимір Андрій Олександрович**

Аспірант Державного університету  
«Київський Авіаційний Інститут»

## **ФОРМИ КЛАСТЕРНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ**

У останнє десятиліття в політиці економічного розвитку зарубіжних країн підвищився інтерес до процесу формування і розвитку кластерів. Кластерний підхід, як один із способів підвищення конкурентоспроможності економічного розвитку регіонів, отримав широкий розвиток в усіх країнах світу. Цей інтерес пояснюється широкомасштабним позитивним досвідом кластеризації економік багатьох розвинених країн, що довів ефективність кластерного підходу в підвищенні конкурентоспроможності економіки як окремих регіонів, так і країни в цілому. Підвищення конкурентоспроможності за допомогою кластерних ініціатив стає базовою складовою стратегій розвитку більшості країн.

Диференціація економічного простору в сучасних умовах вимагає впровадження нових, усе більш досконалих досягнень науково-технічного прогресу в практичну діяльність організацій і підприємств регіонів.

В зв'язку з цим виникає необхідність внесення кардинальних змін до динаміки інвестиційної політики регіонів, що дозволить на основі передового зарубіжного і вітчизняного досвіду організувати і впровадити інноваційні

кластери. Окрім інноваційно-інвестиційної політики, що дозволяє конкурувати в сучасній ринковій стратегії стійкого економічного зростання, стали переважати консолідуючі процеси. Пріоритетним стає переоснащення організацій і підприємств у багатофункціональні підрозділи в межах загального виробничого ланцюга. В зв'язку з цим гарантом довгострокового розвитку організації є конкурентна перевага, одним з елементів якого є повноцінний маркетинг, наявність органу, що створює оптимальні логічні схеми, прозорі позиції у взаємовідносинах з постачальниками і підрядниками

Для ефективнішого функціонування виробничих кластерів потрібне раціональне поєднання певних галузей і суб'єктів, зібраних в єдине ціле. При цьому матеріальні і трудові ресурси розподіляються з урахуванням інтересів усіх ланок кластера з метою створення конкурентоздатного ринкового продукту, здатного отримати певний прибуток, створивши можливість для подальшого розвитку галузі. З метою керівництва інтегральним процесом на усіх фазах планування і функціонування необхідно створити єдиний орган управління кластером.

Таким чином, для стимулювання інноваційних процесів у складі галузевого кластера повинні взаємодіяти, по-перше, фірми, експортуючі свої товари і послуги за межами регіону; з метою ефективнішої діяльності цих фірм необхідно укласти договори з постачальниками, що забезпечують лідерів необхідними матеріалами і комплектуючими, а також здатними робити сервісні послуги; і, по-друге, дуже важлива наявність бізнес-клімату, що припускає широко розвинену інфраструктуру, систему доступу до ринків капіталу, людських ресурсів, розвиток інновацій через зв'язок з науково-дослідними інститутами і центрами, усунення адміністративних бар'єрів. Отже, регіональний кластер є гнучкою, такою, що адаптується до умов, що постійно змінюються, системою, яка дозволяє успішно розвиватися як великим організаціям, так і малим підприємствам, науковим організаціям, освітнім установам, об'єктам інфраструктури і іншим організаціям.

Основною метою створення механізму функціонування кластерів є створення системи соціально-економічних стосунків між організаціями-суб'єктами з приводу впровадження на ринок передових досягнень науки і техніки. Територіальні кластери здійснюють свою діяльність шляхом виділення галузі з сегментованою територіальною організацією економіки регіону. Це є одним із значимих видів і ознак кластерної організації регіональної економіки, оскільки галузь є сукупністю незалежних організацій, а стосунки між організаціями — це щось більше, ніж цінова конкуренція. В той же час галузеві інститути здатні робити суперечливий вплив на діяльність окремих організацій, їх конкуренцію і стратегію розвитку. З точки зору такої позиції організації можуть створювати кооперативи з метою надання спільних послуг, використовуючи взаємодоповнюючі інвестиційні стратегії.

Отже, узагальнюючи вищевикладене і ґрунтуючись на галузевому аспекті кластерного підходу, що припускає відкриту конкуренцію, можна дати наступне визначення регіонального кластера. Під регіональними інноваційними кластерами розуміють сукупність організацій і підприємств окремо взятого

регіону, пов'язаних між собою близькістю територій і функціональною залежністю відповідних галузей господарства які виробляють конкурентоздатну продукцію, що має попит за межами регіону, або конкурентоздатні послуги матеріального або нематеріального характеру.

Кінцевим результатом формування регіонального інноваційного кластера повинне стати досягнення синергетичного ефекту у зв'язку з тим, що конкуренція між організаціями має позитивний ефект. Процес формування регіональних кластерів зв'язаний з рядом закономірностей :

- формування єдиної інноваційної ресурсної бази для безперешкодного доступу до необхідної інформації і її використання в ході інноваційної діяльності;

- скорочення витрат внаслідок ефективнішого використання загальнодоступних інформаційних ресурсів і інновацій для більшості підприємств регіонального кластера;

- пропорційний розподіл ризиків інноваційної діяльності між організаціями, що входять в кластери;

- зростання ефективності інноваційної діяльності організацій, що входять до складу кластерів, з метою отримання прогресивного синергетичного ефекту.

На практиці кластерна взаємодія може і пригнічувати розвиток інновацій.

Таким чином, значний рівень інновацій при організації регіональних кластерів дозволяє вирішувати проблеми інтеграції організацій, сприяє ефективнішому використанню конкурентних переваг між регіонами, пошуку новаторських ідей.

### Список використаних джерел

1. Ульянченко О. Ю. Методологічні засади формування кластерної політики в умовах глобалізації. Державне будівництво. 2010. № 2. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2010-2/index.html>.

2. Ринейська Л. С. Кластери у сучасній глобальній економіці. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4971>.

3. Панкова М. О. Кластерна політика як інструмент стратегічного менеджменту. Вісник Дніпропетровського університету. 2012. Вип. 6 (2). С. 38–43. (Серія «Економіка»).

**Луцик Олександр Вікторович**

студент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий керівник:** Петровська Юлія Василівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах динамічних змін і глобальних кризових явищ набуває виняткового значення. Сучасне бізнес-середовище, особливо в Україні, характеризується високим рівнем невизначеності, спричиненої військовими викликами та необхідністю швидкої адаптації до змін (так званий VUCA-світ). В умовах стрімкої цифровізації та загострення конкуренції, успішне функціонування агентств нерухомості (як і будь-яких інших підприємств) вимагає не лише впровадження нових технологій, але й вдосконалення стратегічного управління для забезпечення стійкого розвитку. Тенденції розвитку сучасних підприємств зумовлюють необхідність впровадження цифрових технологій, оновлення матеріально-технічної бази та нового підходу до стратегічного управління, що є запорукою правильності прийняття стратегічних управлінських рішень [1].

Під стратегічним управлінням розвитку підприємства в умовах стрімкої цифровізації слід розуміти управлінський процес, спрямований на створення можливостей для повного використання потенціалу, поліпшення ефективності бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності з використанням сучасних цифрових технологій для досягнення стратегічних цілей розвитку. Стратегічне управління є безперервним процесом, що включає формування стратегічного бачення, постановку цілей, розробку та реалізацію стратегії, а також її постійне коригування [2].

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем цифровізації бізнес-процесів, що суттєво трансформує підходи до стратегічного управління. У цих умовах підприємства змушені адаптувати свої стратегії розвитку до вимог цифрового середовища, впроваджуючи інноваційні технології, автоматизовані системи управління та інструменти аналітики даних. Цифрова трансформація виступає не лише засобом підвищення ефективності, а й важливим чинником конкурентоспроможності на глобальному ринку [3].

Система стратегічного управління розвитком повинна мати високий рівень адаптивності до динамічного середовища. Це вимагає цифрової інтеграції (використання ІІТ, Big Data, хмарних технологій для оптимізації процесів) та динамічного управління даними (ефективне збирання, обробка та інтерпретація даних для прогнозування трендів). Цифровізація є не просто технологічним оновленням, а фундаментальною зміною в тому, як підприємства функціонують, конкурують і створюють цінність.

Механізм стратегічного управління розвитком підприємства визначається як комплексний набір інструментів, методів та процесів, спрямованих на вибір, розробку, планування, впровадження та контроль стратегії розвитку з метою досягнення довгострокового зростання параметрів господарської діяльності.

Основними елементами цього механізму є мета, завдання управління, функції, технології, методи та організаційні процеси.

Принципи формування механізму стратегічного управління [4]:

- Принцип системності та синергії.
- Принцип адаптивності (динамічне реагування на зміни зовнішнього/внутрішнього середовища).
- Принцип інформатизації та інноваційного розвитку (орієнтація на нововведення та використання ІТ).
- Принцип оптимальності та ефективності (вибір найбільш продуктивної стратегії).

Для об'єктивної оцінки рівня розвитку підприємства доцільно використовувати інтегральний показник стратегічного потенціалу Стратегічний потенціал розглядається як сукупність обмежених наявних ресурсів і компетенцій для досягнення глобальних цілей.

Структурні елементи стратегічного потенціалу включають:

- Внутрішній потенціал: виробничий, трудовий, інноваційний, маркетинговий та фінансовий потенціали.
- Зовнішній потенціал: потенціал споживачів, конкурентний потенціал та потенціал постачальників.

Оцінка стратегічного потенціалу дає можливість знайти слабкі елементи в структурі підприємства та прийняти відповідне стратегічне рішення з урахуванням ринкових можливостей та загроз.

Етапи розробки стратегії розвитку підприємства:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT, PESTLE, Balanced Scorecard, Матриця БКГ, Матриця Ансоффа).
2. Визначення місії, цілей та завдань підприємства (використання SMART-підходу).
3. Аналіз стратегічних альтернатив.
4. Формування (узагальненої) стратегії розвитку та її реалізація.
5. Моніторинг, контроль та коригування сформованої стратегії розвитку.

Як зазначає Грішнова О. А., стратегічне управління в епоху цифровізації має ґрунтуватися на принципах гнучкості, інноваційності та проактивного реагування на зміни зовнішнього середовища [5]. Успішні підприємства інтегрують цифрові технології у стратегічне планування, що дозволяє підвищити адаптивність до глобальних викликів, таких як економічні кризи, зміна споживчих моделей чи кіберзагрози. Таким чином, цифровізація стає невід'ємною складовою довгострокового розвитку підприємств.

Отже, стратегічне управління розвитком підприємства в умовах цифровізації та динамічних змін глобального середовища є ключовим чинником забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Ефективна стратегія має базуватись на принципах системності, адаптивності, інноваційності та оптимальності, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на виклики VUCA-світу. Впровадження цифрових технологій, використання інтегральної оцінки стратегічного потенціалу та побудова гнучкого механізму управління

сприяють підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень і забезпечують довгостроковий розвиток підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Нагорна І. І., Корейба В. Д. Інноваційна стратегія розвитку підприємства // *Ефективна економіка*. – 2024. – № 6. – УДК 338:658.012. – DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.47>.
2. Інноваційна стратегія розвитку підприємства // *ЛОГОΣ*. Мистецтво наукової думки. – 2019. – № 3. – С. 45–50.
3. Козак Ю. Г., Ліпич Л. Г. Цифрова економіка та стратегічний розвиток бізнесу. – Львів: ЛНУ імені І. Франка, 2023. – 356 с.
4. Романенко О. О. Методологія стратегічного управління підприємством // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. – УДК 658.01. – Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2019. – С. 54–60.
5. Грішнова О. А. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової трансформації економіки. – К.: КНЕУ, 2022. – 284 с.

### **Малюхов Олександр Сергійович**

докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

## **ЦИФРОВА ЗРІЛІСТЬ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БЛАГОДІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ**

В умовах російсько-української війни благодійні організації відіграють ключову роль у забезпеченні гуманітарної допомоги, реалізуючи критично важливі функції з підтримки населення, реагування на кризові ситуації та відновлення соціальної інфраструктури. Динамічність викликів, обмеженість ресурсів і висока залежність від міжсекторальної координації зумовили потребу підвищення управлінської спроможності цих структур. В даній парадигмі саме рівень технологічної та управлінської спроможності організації стає визначальним фактором її ефективності та стійкості, формуючи основу для оцінювання її цифрової зрілості.

Питання цифрової зрілості в науковому дискурсі розглядаються широко та багатовимірно, з урахуванням різних контекстів, зокрема бізнесового, що підтверджується дослідженнями А. Дякової, О. Захаркевич, О. Хасанової, С. Кожевнікова [1], а також Г. Михайличенка та В. Лисяна [2], які виокремлюють

здатність ефективно застосовувати інновації для підвищення конкурентоспроможності, раціонального використання ресурсів та розвитку взаємодії з клієнтами й партнерами. У науковому дискурсі поняття «цифрова зрілість благодійних організацій» доцільно розглядати як інтегральний показник, що відображає рівень інституційної спроможності організації до ефективного використання цифрових технологій для забезпечення стратегічного планування, координації, моніторингу, звітності та комунікації у сфері надання гуманітарної допомоги.

Адаптація концепції «цифрової зрілості» до благодійних організацій є новаторською, оскільки формує комплексну методологію оцінки інституційної спроможності, поєднуючи технічні та управлінські виміри та визначаючи здатність організацій забезпечувати стратегічну ефективність, прозорість і стійкість навіть у найскладніших кризових умовах (табл. 1.).

Таблиця 1

**Структурні компоненти поняття “цифрова зрілість благодійних організацій”**

Компонент	Змістове наповнення	Управлінські індикатори прояву	Очікуваний ефект
<b>1. Стратегічний</b>	Інтеграція цифрових технологій у стратегічні документи, політики, плани розвитку; формування цифрового бачення та дорожньої карти трансформації.	- наявність цифрової стратегії організації; - цифрова складова у стратегічних планах і донорських проєктах; - зв'язок зі стратегічними KPI, термінами реалізації проєктів, бюджетом на цифровізацію.	Забезпечення цілісності управлінських рішень, орієнтація на довгострокову стійкість.
<b>2. Організаційно-управлінський</b>	Використання цифрових інструментів управління програмами, фінансами, закупівлями, ризиками, моніторингом та оцінкою (MEAL, CRM, ERP, PCM).	- рівень автоматизації процесів; - інтеграція між департаментами; - інтеграція з системами управління ризиками, прозорість процесів прийняття рішень.	- зростання ефективності координації; - скорочення управлінських затримок, підвищення прозорості.
<b>3. Комунікаційний компонент</b>	- внутрішньо є взаємодія всередині команди: обмін інформацією, координація, використання месенджерів, CRM, внутрішніх звітів); - зовнішньо відстеження ефективності цифрової взаємодії з донорами, партнерами, державними структурами та бенефіціарами	- оцінка ефективності каналів комунікації (наприклад, % відкритих листів, час відповіді на повідомлення, наявність внутрішніх звітів, регулярність оновлень). - використання цифрових каналів комунікації (email, месенджери, відеоконференції, CRM-системи для управління контактами); прозорість і відкритість звітності онлайн; інтеграція з інформаційними системами партнерів.	- підвищення прозорості та довіри; - оперативний обмін інформацією; - зміцнення партнерських відносин; - швидкість реагування на запити та потреби бенефіціарів
<b>4. Компетентнісний</b>	Рівень цифрових та управлінських навичок персоналу, наявність системи підвищення кваліфікації, внутрішніх digital-програм.	- частка працівників, що пройшли навчання; - наявність чітко визначених цифрових ролей та обов'язків; - план розвитку цифрових компетенцій (курси, сертифікації),	Зміцнення кадрового потенціалу, формування digital culture серед працівників.

		систему оцінки ефективності навчання; - індекс цифрової грамотності персоналу.	
<b>5. Культурно-ціннісний</b>	Цінності відкритості до інновацій, довіра до даних, готовність до змін, культура звітності та аналітики як управлінська норма.	- використання даних у прийнятті рішень; - прозорість внутрішніх процесів; - міжорганізаційна взаємодія через цифрові платформи; - мотиваційні інструменти для співробітників щодо впровадження інновацій.	Підвищення довіри донорів і партнерів, створення культури аналітичного управління.
<b>6. Аналітико-інфраструктурний</b>	Розвинена ІТ-інфраструктура, захищені канали зв'язку, наявність політик кібербезпеки, хмарних сервісів, систем резервного зберігання даних.	- наявність серверів/хмарних сховищ; - дотримання політик кібербезпеки; - безперервність ІТ-процесів у кризових умовах; - план відновлення даних після критичних подій, інтеграцію аналітичних систем для прийняття рішень.	Забезпечення операційної стійкості, збереження даних, безперервність діяльності.
<b>7. Інституційний</b>	Здатність до цифрової взаємодії з державними структурами, донорами, іншими НУО; застосування відкритих стандартів даних та інтероперабельних платформ.	- наявність спільних баз даних і цифрових платформ співпраці; - обмін інформацією в реальному часі; - участь у міжсекторних цифрових екосистемах; - механізми контролю за дотриманням стандартів даних, політики кібербезпеки та співпраці з державними структурами.	Підвищення узгодженості дій, інтегрованість у систему публічного управління, зміцнення партнерських відносин.

Як видно з таблиці 1, цифрова зрілість благодійних організацій є багатовимірним управлінським феноменом, що поєднує стратегічні, технологічні, компетентнісні та культурні елементи інституційного розвитку. Кожен компонент відображає певний рівень інтеграції цифрових технологій у систему управління і визначає ступінь здатності організації діяти ефективно в умовах турбулентного середовища. Однак, на думку В. Філіппова, саме кадрові

виклики – низький рівень управлінських навичок, плінність кадрів і дефіцит цифрових компетенцій є найгострішими для українських неурядових організацій (НУО), особливо в умовах воєнного стану [3, с.129].

За даними Національного інституту стратегічних досліджень [4], понад 60% українських НУО визнають низький рівень цифрових навичок персоналу головною перешкодою для цифрової трансформації. Близько 20% НУО можна віднести до цифрових лідерів, що мають інтегровані CRM/ERP-системи, цифрові політики безпеки даних та аналітичні інструменти. Приблизно 40% перебувають на проміжному рівні, де цифрові інструменти застосовуються вибірково, без інтеграції у стратегічне планування. Решта понад 40% організацій обмежуються базовими технологічними рішеннями (Google Workspace, Excel, месенджери), що не дозволяє забезпечити ефективне управління великими масивами даних або координацію у реальному часі. Таким чином, цифрова зрілість благодійних організацій навіть за наявності доступних технологічних інструментів залишається на початкових рівнях, що знижує їхню гнучкість, ефективність управління ресурсами та довіру з боку донорів у період криз.

Вагомим теоретичним орієнтиром для оцінки цифрової спроможності благодійних організацій є модель цифрової зрілості Сян-Ян Бі, яка розглядає цифровізацію як багатовимірний процес інтеграції стратегій, інфраструктури, компетенцій і культури. На кожному етапі розвитку організація підвищує не лише технологічну забезпеченість, але й рівень управлінської гнучкості, що безпосередньо впливає на її здатність діяти в кризових ситуаціях [5]. У контексті України ця модель слугує практичним засобом підвищення інституційної стійкості благодійних фондів через впровадження системної цифрової трансформації.

Ключовими бар'єрами цифрової трансформації є низка системних факторів. Серед них: відсутність стратегічного бачення цифровізації, фрагментарне фінансування ІТ-рішень та низький рівень цифрової культури в організаціях. Додатково значний вплив мають кіберризики та відсутність чітких політик захисту даних, недостатня інтеграція польових і центральних офісів, а також слабкий моніторинг ефективності впроваджених цифрових рішень. За даними дослідження української громадської організації ISAR «Єднання» [6; 7], благодійні організації, які мають формалізовані політики управління даними, ризиками та закупівлями, демонструють на 50–100% вищу ефективність цифрових процесів, що підтверджує важливість системного підходу до цифрової трансформації.

Таким чином, цифрова трансформація перетворюється з технічного процесу на ядро кризового менеджменту, що підтримує адаптивність та управлінську єдність організації. Високий рівень цифрової інтеграції забезпечує безперервність операцій в умовах надзвичайних ситуацій, підвищує прозорість і підзвітність діяльності, зміцнює довіру донорів та сприяє оперативності реагування й ефективній координації між підрозділами. Проте розвиток цифрової зрілості потребує не лише технічних інвестицій, а й системної інституційної підтримки. До ключових заходів належать створення цифрових стратегій, підготовка кадрів, інтеграція ІТ у стратегічне планування та системне

фінансування цифрових інновацій. Впровадження національної рамки оцінювання цифрової спроможності неурядових організацій, державних програм підтримки цифрової трансформації громадського сектору, а також інтеграція модулів digital literacy у професійне навчання керівників гуманітарних організацій сприяє сталому розвитку цифрової спроможності.

У довгостроковій перспективі цифрова трансформація стає основою формування нової моделі стійких гуманітарних організацій, здатних ефективно функціонувати навіть у надзвичайних умовах війни та відновлення. Вона формує сучасну цифрову архітектуру управління, у якій стратегічні рішення ухвалюються на основі даних, а не інтуїції. Відтак аналіз рівня цифрової зрілості благодійних організацій набуває концептуального значення для розробки нових моделей публічного управління в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій.

### Список використаних джерел

1. Дякова А., Захаркевич О., Хасанова О., Кожевников С. Вибір методики оцінки цифрової зрілості швейних підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2025. № 353, Part 2. С. 258–269. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.10.28> (дата звернення: 26.10.2025).
2. Михайліченко Г. І., Лисяна В. О. Концепція матриці проблем та цифрової зрілості в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2025. № 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/7792/7922> (дата звернення: 25.10.2025).
3. Filippov V.Yu., Yangulov E.P., Tkach D.K., Dyts O.O. Comprehensive Optimization of Managerial Processes in the Activities of Civil Society Organizations in the Context of Digitalization. *Economics: time realities*. 2025. № 2(78). С.127–135. Одеський національний політехнічний університет. DOI: 10.15276/ETR.02.2025.14 (дата звернення: 25.10.2025).
4. Цифрова трансформація економіки України у воєнний час. Національний інститут стратегічних досліджень: веб-сайт. 2025. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-u-voyenny-chas-sichen-2025> (дата звернення: 25.10.2025).
5. Xiang-Yang Bi, Xiao-Min Yu. The effects of scaling strategies on the scaling of social impact: Evidence from Chinese social enterprises, 2022.
6. ISAR «Єднання». Громадянське суспільство України в умовах війни 2022–2025 рр, 2025. URL: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/491> (дата звернення: 26.10.2025).
7. ISAR «січень – грудень 2024). Україна: від війни до миру та відновлення. Аналітичні оцінки (січень – грудень 2024), 2025. URL: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/294> (дата звернення: 26.10.2025).

**Мельничук Владислав Михайлович**  
студент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальність «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий керівник:** Безус Павло Іванович, завідувач кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, доцент, кандидат економічних наук

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Мотивація персоналу виступає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, адже продуктивність, творчість і лояльність співробітників значною мірою залежать від того, наскільки ефективно задовольняються їхні потреби в трудовому процесі. Заставнюк (2022) підкреслює, що сучасним підприємствам необхідно оновлювати мотиваційні підходи як засіб підвищення ефективності праці, оскільки персонал є стратегічним ресурсом організації [1, с. 45–54].

У наукових дослідженнях мотивацію трактують як інтеграцію внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають працівника діяти на користь організаційних і персональних цілей. У статті «Системи мотивації персоналу на підприємстві» наголошується, що мотивація — це сукупність рушійних сил, що формують межі і напрям діяльності персоналу [2, с. 10–15].

Огляд сучасних теорій мотивації демонструє їхню роль як теоретичну основу побудови мотиваційних систем. Наприклад, Пшик-Ковальська та Гадик (2024) аналізують застосування таких теорій, як ієрархія потреб Маслоу, теорія ERG Алдерфера та двофакторна теорія Герцберга в умовах воєнного стану, показуючи, що ефект від стимулів залежить від задоволення базових психологічних потреб [3, с. 58–66].

За класичною двофакторною теорією Герцберга, існують «гігієнічні» фактори (які усувають незадоволення) та «мотиватори» (що стимулюють задоволення й саморозвиток). Алекперова (2018) вказує, що відсутність або слабкість гігієнічних факторів (умови праці, заробітна плата, стабільність) може звести нанівець позитивний вплив мотиваторів [4, с. 3].

Матеріальні стимули (заробітна плата, премії, надбавки, участь у прибутку) залишаються важливою складовою мотиваційних систем, але їхня дієвість залежить від справедливості та прозорості нарахувань. У дослідженні Гадомської-Ліли та ін. (2020) було встановлено статистично значущий зв'язок

між системами винагород і задоволеністю працівників з України, що були працевлаштовані в Польщі — компенсації та винагороди корелювали з більшою задоволеністю працею [5, с. 810].

Окрім матеріальних стимулів, важливу роль відіграють нематеріальні фактори — визнання, автономія, розвиток, комфортні умови праці. У статті Ребрик (2024) підкреслюється, що внутрішня мотивація (зацікавленість, відповідальність, саморозвиток) має сильний вплив на продуктивність, особливо в умовах нестабільності. [6, с. 5–8].

В умовах воєнного стану ринок праці України зазнає суттєвих змін: падіння економіки, руйнування інфраструктури, вимушене переміщення кадрів. У статті «Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану» наголошується на необхідності психологічної мотивації, стабільності доходу й підтримки персоналу з боку керівництва [7, с. 2–6].

Проблемою багатьох підприємств є одноманітність стимулів — коли одна система застосовується до всіх співробітників без урахування індивідуальних потреб, що знижує ефективність мотивування. У роботі Сербенівської (2024) аналізуються тенденції мотивації в кризових умовах та виокремлюється необхідність диференційованого підходу [8, с. 10–14].

Для удосконалення мотиваційної системи важливо запровадити системний підхід, який передбачає такі етапи: діагностику мотиваційних потреб, проектування системи стимулів, пілотне впровадження, масштабування, моніторинг та коригування. Такий підхід згадується у статті «Системи мотивації персоналу на підприємстві» як одна з базових методик побудови мотиваційної структури [2, с. 12–15].

Реалізація мотиваційної системи потребує розвитку корпоративної культури відкритості, довіри, зворотного зв'язку і залучення працівників до процесів. Фурман та ін. (2023) пропонують «методичну підтримку» стимулів через забезпечення взаєморозуміння, психологічного комфорту й адаптацію стимулів до індивідуального профілю працівника [9, с. 8].

Ключовим етапом є оцінка ефективності мотиваційної системи через індикатори: задоволеність працею, плинність кадрів, участь у ініціативах, продуктивність. Сербенівська зазначає, що моніторинг і корекція — це необхідні складові циклічної мотивації в умовах нестабільності [8, с. 14].

Отже, удосконалення мотиваційного процесу на підприємстві повинно базуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, індивідуалізації підходів, культурі довіри та постійному моніторингу. Така система дає змогу адаптуватися до зовнішніх викликів і підтримувати стабільну продуктивність персоналу.

### **Список використаних джерел**

1. Заставнюк Л. Мотивація персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства // *Economy and Society*. 2022. С. 45–54.
2. Удовиця О. Ф. та ін. Системи мотивації персоналу на підприємстві: теоретичний та практичний аспекти // *ResearchGate* / Системи мотивації персоналу. 2025. С. 10–15.

3. Pshyk-Kovalska O., Hadyk V. Features of the application of substantial theories of employee motivation in the conditions of the state of martial // SMEU. 2024. С. 58–66.
4. Aliekperova N. Employee motivation: theoretical and practical aspects // Economics and Management. 2018. С. 3.
5. Gadomska-Lila K., Sudolska A., Moskalenko V. Effectiveness of HRM Practices in Creating Job Satisfaction of Ukrainian Employees Working in Poland // European Research Studies Journal. 2020. С. 810.
6. Ребрик П. Мотивація персоналу: інструменти впливу на якість праці // Економіка та суспільство / MAUP Journals. 2024. С. 5–8.
7. Стан ринку праці та мотивація персоналу в Україні в умовах воєнного стану // Prostir PDABA. 2023. С. 2–6.
8. Сербенівська А. Актуальні проблеми мотивації персоналу на підприємствах України // Університетський журнал. 2024. С. 10–14.
9. Furman D., Shchokin R., Kubitskyi S., Chaplinskyi V., Strochenko N. Motivation and Incentives for Employees of Domestic Enterprises // Journal of Law and Sustainable Development. 2023. С. 8.

**Мусієнко Анастасія Володимирівна**  
студентка кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**Науковий керівник:** Іваненко Валентина Василівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНА ДІЯЛЬНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Зовнішньоторговельна діяльність аграрних підприємств України традиційно відіграє ключову роль у формуванні валютних надходжень, забезпеченні продовольчої безпеки та інтеграції держави до світового ринку. Проте після початку повномасштабної військової агресії росії у 2022 році ситуація кардинально змінилася: були зруйновані логістичні ланцюги, зменшилися площі посівів, ускладнився доступ до портової інфраструктури, а

міжнародні партнери висунули нові вимоги до сертифікації та походження товарів. У цих умовах аграрні підприємства вимушені адаптуватися до нових викликів, шукаючи альтернативні шляхи реалізації продукції, оптимізуючи витрати та формуючи оновлену експортну стратегію.

До війни Україна була серед провідних експортерів зернових та олійних культур. Частка агропродукції в товарному експорті у 2021 р. становила понад 40% і зросла під час війни через зменшення металургії [2, с. 4–5]. У 2024 р. агросектор забезпечив близько 59,3% валютної виручки від експорту товарів, при цьому ключовим ринком, із часткою майже 52% продукції агропромислового комплексу, залишався ринок країн ЄС [4, с. 3].

Із позиції товарної структури 2023/24 МР були характерними високі обсягами експорту кукурудзи (приблизно 29,5 млн. т), стабілізація експорту пшениці (приблизно 18,6 млн. т) та збереження частки ріпаку, насіння соняшнику як «компактних культур в аспекті логістики» у періоди ускладнень процедур експорту [4, с. 8–10, 12–16]. Поглиблення переробки, зокрема виробництво олії, шроту, біоетанолу та борошна було визначено урядом як пріоритет у 2025 р., з метою зменшення залежності від «сировинної» моделі експорту та кращого використання пропускнуої спроможності українських портів [4, с. 5–8].

Із липня 2022 р. почала діяти Чорноморська зернова ініціатива, на рік було відновлено доступ до портів Одеси, Чорноморська та Південного. Проте 17 липня 2023 р. росія вийшла з угоди, після чого Україною створено власний «український коридор», це є безпечними застрахованими маршрутами під прикриттям ВМС, що дали можливість відновити регулярні рейси та збільшувати морські відвантаження у 2024 р. [2, с. 6; 1, с. 1–3].

За даними AMS, у 2024 р. частка морського транспорту в експорті зернових і олійних зросла до 92% проти 80% у 2023 р., а частка Одеських глибоководних портів збільшилась до 85%, Дунайських — скоротилась до 13% унаслідок перерозподілу потоків на глибоководні лінії [1, с. 1–4]. Така ситуація призвела до зниження сукупних логістичних витрат через падінню ставок фрахту й баржі.

З травня 2022 р. ЄС впровадив «Solidarity Lanes», що є залізничними, автодорожними та річкові коридорами до портів Балтики, Адріатики і Чорного моря. У період до січня 2024 р. через них було вивезено близько 68 млн. тон аграрної продукції, в цілому майже 200 млн. тон усіх товарів із України, саме цими маршрутами здійснювались основні торгові потоки у період блокади [2, с. 6]. Водночас виникли локальні дисбаланси на ринках сусідніх країн-членів ЄС. Така ситуація призвела до створення стимулюючих тимчасових захисних механізмів та проведення регуляторного діалогу.

Слід зауважити, що у 2023–2024 рр. транспортні витрати на експорт пшениці та кукурудзи дещо знижувалися через відновлення морських логістичних зв'язків та падіння ставок океанського фрахту, баржового перевезення. При цьому тарифи на трансфер автомобільним транспортом залишалися порівняно високими. У 2024 р. транспортні витрати перевезень залізницею знизилися, автотранспортні витрати навпаки дещо зросли [1, с. 1–2]. Відбулося певне зрушення у модальній структурі від авто/залізниці до морських

перевезень, що скоротило собівартість «FOB Одеса/Чорноморськ/Південний», експортна логістика повернулась ближче рівноваги, яка існувала до війни [1, с. 1–4; 5, с. 0–5].

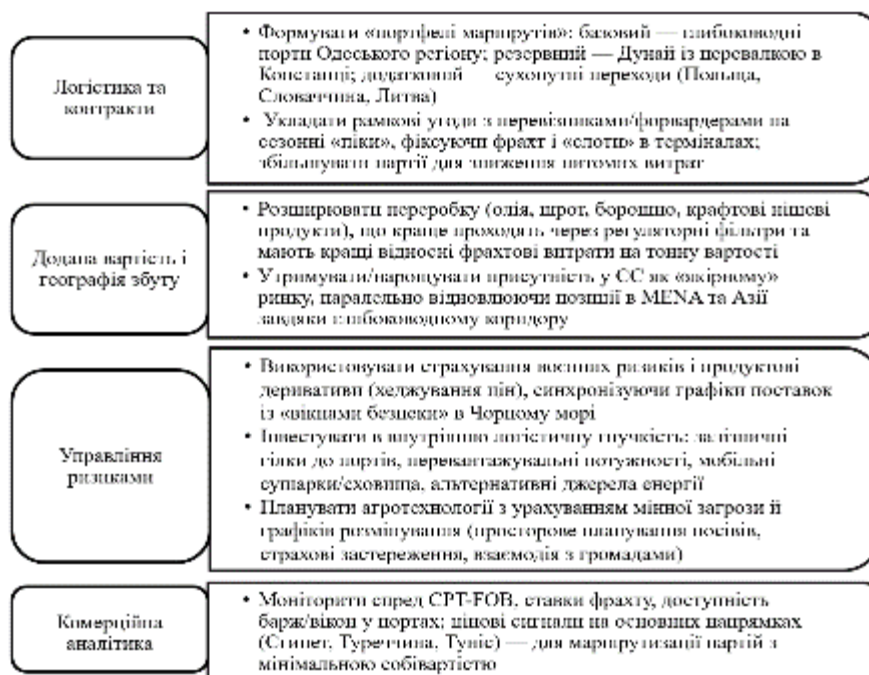
Для підприємств у такій ситуації доцільними є контракти із базисом поставки, що орієнтовані на мінімізацію ризиків «останньої милі», зокрема FCA-elevator із подальшим перевантаженням у порту. Підвищується доцільність фіксації фрахту під «довгі» партії під час сезонних «вікон» також важливість управління спредом між CPT та FOB цінами для зернових культур.

Відповідно основними ризиками зовнішньоторговельної діяльності аграрних підприємств України в нинішніх умовах можуть бути наступні:

- військові загрози інфраструктурі портів та коридорам;
- мінна небезпека на полях та водному просторі;
- можливість змін регуляторного середовища на кордонах;
- підвищення страхових премій;
- операційні перебої (електрика, персонал),
- ведення військових дій у регіонах приближених до виробництва та логістики.

За оцінками Європейського парламенту, Україну можна вважати однією із найбільш замінованих територій світу, що також стримує виробництво та логістику і потребує довгострокових програм щодо розмінування [2, с. 6–7]. Практика експорту у 2024 році підтвердила, що диверсифікація маршрутів, таких як морські порти Одеси та Дунаю, а також західні сухопутні переходи, знижує «ризик простою» та підвищує стійкість, стабільність логістичних ланцюгів.

**Рис. 1. Стратегічні орієнтири для аграрних експортерів України у 2025 році**  
Джерело: побудовано автором на основі [1, с. 1-5; 2, с. 6-7; 3, с. 18; 4, с. 3-8; 5, с. 1-5]



На основі визначених ризиків щодо зовнішньої торгівлі сільськогосподарською продукцією, доцільно визначити стратегічні орієнтири для аграрних експортерів (рис.1).

Як підсумок слід зауважити, що аграрний сектор України досить вдало адаптувався до надскладних умов ведення бізнесу. Попри суттєві ризики, що пов'язані з війною, блокадою портів та руйнуванням інфраструктури, експорт аграрної продукції зберігався на стратегічно важливому для країни рівні. Відновлення роботи глибоководних портів Одеси, Чорноморська та Південного через «український морський коридор» дало можливість знизити логістичні витрати, стабілізувати обсяги експорту та повернути більш стабільну систему морських перевезень. Також збережено роль Дунайських портів у якості резервної логістики. Їх робота під час блокади морських портів довела ефективність багатоканальної логістики, що забезпечує більшу стійкість експорту в не передбачених кризових умовах. Отже, модель диверсифікації логістичних маршрутів (морських, річкових та сухопутних шляхів) повинна бути головною умовою стратегії аграрного бізнесу у зовнішній торгівлі.

Країни Європейського Союзу залишаються основними торговельними партнерами України. На них припадає понад половини експорту агропромислової продукції. Для збереження і на далі конкурентних позицій на зауважених ринках українським підприємствам потрібно адаптувати продукцію до європейських стандартів, товарну структуру приводити у відповідність до регулюючих норм відповідних країн, розвивати виробництво продукції з більшою доданою вартістю, а саме: олії, шроту, борошна, готових харчових товарів. Перехід від сировинної моделі до переробної може забезпечити зростання прибутковості експорту, скоротить залежності від логістичних обмежень та орієнтований на формування довгострокової економічної стійкості.

Проте залишаються військові загрози портовій та транспортній інфраструктурі, мінна небезпека на полях, високі страхові премії, зміни регуляторних умов. Для мінімізації таких ризиків аграрним підприємствам доцільно страхувати воєнні ризики, орієнтуватись на гнучкі логістичні контракти, а також застосовувати інструменти фінансового хеджування.

Отже, сучасна зовнішньоторговельна стратегія українських аграрних підприємств повинна базуватися на принципах диверсифікації маршрутів, інноваційного управління ризиками, розвитку виробництва продукції переробки та укріплення, розширення партнерських зв'язків із країнами ЄС, країнами інших регіонів. Зауважений підхід дозволить не лише забезпечити стабільність експорту в умовах війни, але й закласти основи для післявоєнного відновлення й розширення присутності України на світових аграрних ринках.

### **Список використаних джерел**

1. USDA AMS. Ukraine Grain Transportation. Червень 2025. 22 с. URL: <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/UkraineJune2025.pdf>
2. European Parliamentary Research Service. Ukrainian agriculture (Briefing). Січень 2024. 12 с. URL:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS\\_BRI%282024%29760432\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/760432/EPRS_BRI%282024%29760432_EN.pdf)

3. Danube Commission. Market observation for Danube navigation: Results for January–June 2024. Жовтень 2024. 20 с. URL: [https://www.danubecommission.org/uploads/doc/2024/Market\\_observation/en\\_market\\_Q1\\_Q2\\_2024.pdf](https://www.danubecommission.org/uploads/doc/2024/Market_observation/en_market_Q1_Q2_2024.pdf)

4. Ministry of Agrarian Policy & Embassy of the Netherlands. Outlook for Ukrainian agricultural market 2025. Січень 2025. 25 с.

5. USDA AMS. Ukraine Grain Transportation. Червень 2024. 22 с. URL: <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/UkraineJune2024.pdf>

### **Надрага Василь Іванович**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, м. Київ, Україна

### **Пекін Андрій Юрійович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту Академії праці, соціальних відносин та туризму, м. Київ, Україна

## **МОТИВАЦІЙНИЙ МОНІТОРИНГ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВОЮ МОТИВАЦІЄЮ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА**

В загальному вигляді управління мотивацією здійснюється на основі економічних методів, цільового методу, методу розширення та збагачення робіт і методу співучасті. Управління мотивацією праці включає: вибір мотиваторів праці; політику заробітної плати; політику винагород і послуг; політику участі в успіху; управління витратами на персонал.

Мотиваційний моніторинг – це система постійного спостереження і контролю стану мотивації трудової діяльності з метою його оперативної діагностики й оцінки в динаміці, прийняття кваліфікованих управлінських рішень в інтересах підвищення ефективності виробництва [1, с. 27]. Враховуючи те, що на мотиваційне настановлення працівників впливають чинники-мотиватори на рівні регіону й держави, стає необхідним проведення мотиваційного моніторингу й на таких високих рівнях. З цією метою мають бути створені відповідні служби мотивації або принаймні призначені відповідні фахівці. Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найбільш дієвих в

даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх цілей і цілей організації [2].

Мотиваційний моніторинг як цілісна система безперервного спостереження, аналізу і короткострокового прогнозування ходу основних мотиваційних процесів може стати необхідною ланкою при підготовці, прийнятті та контролі рішень у структурах управління мотивацією. При цьому можливе створення нестандартних (спеціальних) видів моніторингу, орієнтованих на конкретну проблемно-цільову область ухвалення мотиваційних рішень. Головною метою мотиваційного моніторингу є збір, вивчення і підготовка інформації для прийняття і аналізу рішень по здійсненню мотивації персоналу на різних рівнях управління підприємством.

Першим завданням мотиваційного моніторингу є початкова і поточна ідентифікація мотиваційного процесу. Таким чином, моніторинг повинен базуватися на системній класифікації мотиваційних процесів. Оскільки характеристики мотиваційних процесів змінюються, моніторинг дає можливість переглядати і коригувати цю класифікацію.

Друге завдання мотиваційного моніторингу – аналіз взаємозв'язків явних і прихованих мотиваційних процесів і виявлення круга керованих чинників мотивації, що визначають їх течію. Мотиваційні процеси, що динамічно розвиваються, як правило, характеризуються не лише характеристиками, що кількісно змінюються, але і переліком чинників мотивації, які змінюються якісно. Це ускладнює управління мотивацією і єдиною можливістю, що підвищує ефективність в цій сфері, виступає накопичення показників, що відбивають вплив тих або інших чинників на процес, що розглядається.

Виходячи з цього, основні напрями мотиваційного моніторингу на підприємстві повинні охоплювати [3, с. 425]:

- винагороду за результати праці (економічний аспект);
- демографічні процеси і суспільну свідомість (соціальний);
- індивідуальну свідомість (психологічний).

Виділення видів мотиваційного моніторингу дозволяє правильно підібрати відповідні методи збору і аналізу інформації. Можливе виділення кількох класифікацій мотиваційного моніторингу, що дозволяють систематизувати накопичені про нього знання. Запропонована класифікація дозволяє раціонально організувати мотиваційний моніторинг на підприємства, дає можливість структурувати напрями його здійснення, розробити систему методів збору і аналізу інформації, чітко розподілити і ефективно використати наявні ресурси підприємства для проведення мотиваційного моніторингу.

Для більшості підприємств складність застосування системи мотиваційного моніторингу полягає у наявності певних перешкод, зокрема:

- стійких стереотипів поведінки і діяльності, що характерні для українського суспільства;
- недоліків законодавчої і правової бази;
- недостатньої захищеності працівників від соціально-економічних ризиків;
- неусвідомленості ролі людських ресурсів;

- відсутності ефективної взаємодії керівного складу з кадровими підрозділами при управлінні персоналом;
- відсутності відповідальності за конкретне, ефективне використання, розвиток і активізацію людського фактора;
- відсутності сформованого мотиваційного середовища [4].

Проведення мотиваційного моніторингу повинно здійснюватися поетапно. На першому етапі необхідно виявити мотиваційні потреби працівників шляхом опитування (анкетування). Наступним етапом є формування персоніфікованого пакету стимулів до активації трудової діяльності, які б відповідали персональним мотиваційним потребам працівників. На третьому етапі через декілька місяців потрібно провести кількісну оцінку ступеня задоволення мотиваційних потреб, виявити їх змінність з метою врахування цих змін в майбутньому. Такий моніторинг складає основу постійно діючого механізму мотивації праці, пов'язаного із задоволенням змінних мотиваційних потреб, завдяки якому досягається безперервна зацікавленість персоналу в досягненні високих результатів.

Запровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості підприємств, адже сьогодні вивчення потреб, інтересів персоналу здійснюється на підприємстві епізодично, або взагалі відсутні. За таких умов чинні на підприємствах системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність. Для того, щоб мотиваційний процес був керованим, необхідно проводити аналіз стану і динаміки мотиваційної спрямованості персоналу, прогнозувати наслідки управлінських рішень щодо мотивації праці. Постійно діючий ринковий механізм безперервної мотивації повинен ґрунтуватися на систематичному виявленні мотиваційних потреб працівників і ступеня їх задоволення шляхом використання відповідних пакетів стимулів до кожного працівника.

Отже, створення і використання в управлінській діяльності мотиваційного моніторингу дасть змогу оцінити і за потреби підвищити дієвість системи стимулювання щодо досягнення високих результатів підприємства, а також розвитку творчої ініціативи, можливостей працівників.

### **Список використаних джерел**

1. Калина А.В. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2004. – 272 с.
2. Бабак І. М. Впровадження мотиваційного моніторингу як умови ефективного впливу на поведінку персоналу. Ефективна економіка № 12, 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2561>
3. Економіка праці та мотивація трудової діяльності: підручник / В.І. Надрага, Пекін А.Ю. – К. : ПІК ДСЗУ, 2020. – 505 с.
4. Дашко, І. (2021). Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (10), 22-28. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.10.3>

**Новак Валерій Миколайович**  
здобувач Національного університету  
цивільного захисту України

## **ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА СУСПІЛЬСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Інформаційна безпека в суспільстві собою дуже актуальну на початку ХХІ ст проблему як в науковому, так і в управлінському аспекті. Високі швидкості соціальних змін детермінують масштабні зміни в соціумі, внаслідок чого ризик і невизначеність виходять на перший план.

Трансформаційні процеси, що відбуваються в українському суспільстві у кінці ХХ - початку ХХІ ст., роблять серйозний вплив на стан захищеності національних інтересів України, у тому числі в інформаційній сфері. Важливість цієї сфери детермінована тією обставиною, що наша країна інтегрується в простір глобального інформаційного суспільства, заснованого на інформаційно-комп'ютерних і телекомунікаційних технологіях. Разом з очевидними тенденціями соціального прогресу, трансформація суспільства викликає і стурбованість дослідників. Основна проблема полягає в тому, що в результаті стрімких процесів зміни соціальної реальності інститути, системи і підсистеми суспільства втрачають рівноважний, збалансований стан, продукуючи ризик і невизначеність. Чи не в першу чергу це твердження торкається комунікаційної системи суспільства початку ХХІ ст. Інтернет і комп'ютерні технології змінюють не лише вигляд системи масової комунікації, але і усього суспільства в цілому. Дослідники все частіше говорять про тенденції віртуалізації соціального простору, заміщенні реальних взаємодій комп'ютерними симуляціями. У інтернет-середовище переміщуються і багато не розв'язаних раніше проблем, не ліквідовані роками загрози. У результаті наша країна все частіше стикається з тими, що видозмінилися і від цього ще небезпечнішими викликами інформаційного тероризму, екстремізму, кіберзлочинності і так далі.

Стає очевидним, що в нинішніх умовах суспільства ризику, що трансформується, потрібні перегляд науково-теоретичних і управлінських підходів до забезпечення інформаційної безпеки, їхня адаптація до умов суспільства, що швидко міняються. Інформаційна безпека є міждисциплінарним полем наукового пізнання.

З точки зору дослідників, структура інформаційної безпеки складається з трьох ключових елементів:

- 1) інформаційно-правового (наявність відповідної нормативної бази, що забезпечує захист інтересів особи, суспільства, держави в інформаційній сфері);
- 2) інформаційно-технічного (захист інформаційної сфери від несанкціонованих дій за допомогою використання програмно-технічних засобів, наприклад захист від несанкціонованого доступу, хакерських зломів

комп'ютерних мереж і сайтів, логічних бомб, комп'ютерних вірусів і шкідливих програм, несанкціонованого використання частот, радіоелектронних атак і ін.);

3) інформаційно-психологічного (захист психіки людини від негативної інформаційної дії)[2].

На початку XXI ст. в центрі уваги учених і представників управлінських структур опиняється сфера інформаційної безпеки України. У цій сфері дослідники акцентують увагу на ряду проблем, що вимагають невідкладного рішення :

розвитку науково-практичних основ інформаційної безпеки, сучасній геополітичній ситуації, що відповідає, і умовам політичного і соціально-економічного розвитку;

формування законодавчої і нормативно-правової бази забезпечення інформаційної безпеки;

розробки механізмів реалізації прав громадян на інформацію і інформаційну безпеку;

формування системи інформаційної безпеки, що є складовою частиною загальної системи національної безпеки країни;

розробки сучасних методів аудиту безпеки інформаційної системи, що забезпечують комплексне рішення завдань захисту інформації;

розробки критеріїв і методів оцінки ефективності систем і засобів інформаційної безпеки і їх сертифікації;

досліджень форм і способів цивілізованого впливу держави на формування суспільної свідомості [3].

В цілях подолання існуючих соціальних протиріч у сфері інформаційної безпеки в нашій країні реалізується державна інформаційна політика в області інформаційного протиборства.

Вона є діяльністю системи органів державної влади з протидії заходам зовнішньої інформаційно-психологічної агресії і операціям інформаційно-психологічної боротьби (війни), спрямованим проти України. Мета державної політики в умовах інформаційного протиборства - протидія загрозам інформаційно-психологічної безпеки особи, суспільства і держави, пов'язаних з використанням учасниками інформаційного протиборства особливо небезпечних агресивних форм зовнішньої інформаційно-психологічної дії заходів і операцій інформаційно-психологічної боротьби (війни), і захист національних інтересів України в інформаційній (інформаційно-психологічною) сфері в умовах інформаційно-психологічних конфліктів високої міри агресивності [1].

Таким чином, проблематика інформаційної безпеки виходить на перший план в сучасному суспільстві. Процеси соціальної трансформації, що нестримно проходять, в основі яких інформаційно-комунікаційні, техніко-технологічні зміни, закономірно призводять до виникнення ризиків дисфункціональних і дезорганізацій станів соціальної системи, її окремих інститутів, підсистем. Глобалізація і інформатизація охоплюють з більшою або меншою інтенсивністю усі країни, у тому числі і Україну. Нині суверенітет національної держави виявляється серйозним чином обмежений в інформаційній, інтелектуальній

сфері. Саме тому в умовах сучасної України зростають загрози і ризики, пов'язані з інформаційною сферою.

### Список використаних джерел

1. Гбур З. В. Основи інформаційної безпеки держави в умовах війни. Russian-Ukrainian war (2014-2022): historical, political, cultural-educational, religious, economic and legal aspects: a scientific monograph. Riga, Latvia: "Baltija Publishing", 2022. С. 868-872. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/view/237/6325/13361-1>
2. Дзюндзюк В. Б. Вплив глобалізації на сучасну державу. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2018\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2018_2_3) 28. До прозорості через публічні консультації та комунікацію. Урядовий кур'єр. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/do-prozorosti-cherezpublichni-konsultaciyi-ta-kom/>
3. Лопатченко І. С. Сучасний стан застосування медіакомунікативного механізму публічного управління в Україні. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 129–135 DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-09>

### Осадчук Алла Ігорівна

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності “Публічне управління та адміністрування”, кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ПРОЦЕСІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сьогодні, коли в громадах України активно відбуваються процеси відновлення, питання залучення громадян до прийняття рішень набувають особливої актуальності. Адже відновлення не може бути дійсно ефективним без урахування реальних потреб та інтересів населення.

З одного боку процеси децентралізації влади і реформування місцевого самоврядування зумовили зростання функціонального навантаження органів місцевого самоврядування, імплементацію у систему функціональних обов'язків посадових осіб структурних підрозділів органів місцевого самоврядування співпраці з громадянами. З іншого боку, право жителів територіальних громад брати участь у прийнятті управлінських рішень, що стосуються їх власного розвитку та розвитку громад, закріплене у правовій площині. Тандемна

діяльність органів місцевого самоврядування і громадськості у відповідних формах дозволяє максимально враховувати потреби та інтереси суспільних груп, проблемні питання функціонування і розвитку окремих територій.

Сьогодні держава продовжує запроваджувати реформи, спрямовані на підвищення спроможності місцевого самоврядування та створення умов для сталого розвитку громад.

Переважає більшість проблемних ситуацій, які впливають на життєдіяльність окремого громадянина, громади села, селища чи міста, торкаються питань, які частково чи повністю лежать в межах компетенцій місцевого самоврядування.

Відповідно до досліджень Карого О.І. та Панаса Я.В. [1], більше половини українців на безоплатній основі готові займатися прибиранням та впорядкуванням території за місцем проживання (59,9%), допомагати нужденним сиротам й інвалідам (56,5%) та брати участь в озелененні свого населеного пункту (54,2%). Найбільш неоднозначно українці ставляться до своєї участі в забезпеченні правопорядку. Майже половина з них не згодна в цьому приймати участь ні за яких умов, ще 16,7% не визначились з відповіддю. Натомість п'ята частина українського суспільства готова такою діяльністю займатися навіть на безоплатній основі. Приблизно така ж частина українців готова безкоштовно організувати дозвілля і відпочинок для інших.

У даному опитуванні вражає відсоток людей (більше 70%), які є категорично проти або не визначилися щодо власної участі в діяльності органів самоврядування, а також об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ). Така суспільна думка може свідчити лише про значну необізнаність громадян щодо переваг їх функціонування, яка виникла через бездіяльність з боку держави в даній царині. Відсутність належної інформаційної та правової підтримки, в тому числі з боку місцевих органів влади, стійкий суспільний стереотип про забюрократизованість та корумпованість чиновників спонукають громадян мінімізувати власні правовідносини із зовнішнім середовищем.

Громадська організація «НОВА Енергія» стверджує що громадська участь є одним з важливих елементів державного управління та місцевого самоврядування. [2]

Однак, як підтверджує практика та результати оцінки представлені на платформі DREAM, у багатьох громадах України рівень залученості мешканців залишається дуже низьким — в середньому лише 22.86%, а участь у відновленні в цілому по Україні – менше 20%.

В межах написання дипломної роботи мною було проведено дослідження на предмет залучення мого оточення до процесів місцевого самоврядування. Для цього було розроблено форму за допомогою якої я провела анонімне опитування, використовуючи соціальні мережі. Відповіді респондентів відображались в GOOGLE-таблиці, що дозволило провести аналіз отриманих відповідей.

У опитуванні прийняло участь 100 респондентів віком від 17 до 60 років. За результатами аналізу можна стверджувати, що в середньому 30% опитаних займають активну громадську позицію і готові брати активну участь в процесах місцевого самоврядування. Близько 40% розглядають можливість долучитися

до участі при нагоді, або коли це буде стосуватися їх безпосередньо. На жаль 62% респондентів не знайомі з правовими засадами діяльності місцевого самоврядування, особливо зважаючи на те що 65% респондентів мають вік від 20 до 40 років. Як і в дослідженнях Карого О.І. та Панаса Я.В. вражає кількість опитаних які категорично не бажають приймати участь у роботі ОСББ – 45%. Також дивує, що 56% респондентів не чули про факт існування «Бюджету участі». На мою думку, це пов'язано з відсутністю інтересу, або недостатнім інформуванням населення про ініціативи місцевого самоврядування.

Залучення громадян – це комплекс засобів та технологій, який дозволяє залучити членів територіальної громади до прийняття рішень в межах компетенції громади та здійснення реального самоврядування, гарантованого законодавством. З іншого боку – це використання експертних ресурсів територіальної громади для вирішення місцевих проблем

Стереотипи мислення штовхають нарікати на пасивність та апатію громадян. Але у наших громадян практично немає негативного досвіду участі у прийнятті рішень спільно з місцевою владою. Протестами на майданах, активними обговореннями в соціальних мережах, відкритістю думок і суджень люди показують, що вони хочуть бути почутими.

Протягом сторічч місцева влада на Україні представляла іноземні інтереси. Можливо звідси маємо ігнорування представниками влади громадської думки та недовіру громадян до влади? Ситуація ускладнюється тим, що у нас люди не довіряють один одному.

На мою думку для активного залучення громадськості до процесів місцевого самоврядування місцева влада повинна:

- використовувати населення як найкращих експертів у справах, що його стосуються;
- забезпечувати посилення почуття приналежності до певного місця проживання чи діяльності місцевої влади;
- демонструвати населенню, що покращення умов життя людей залежить від активності цих самих людей;
- забезпечити тісний зв'язок між громадськістю і органами місцевого самоврядування;
- забезпечити інформування громадян про ініціативи та заходи органів місцевого самоврядування.

Світовий досвід показує, що політика, яка на стадії вироблення мала широку підтримку громадськості, має більше шансів на успішне втілення, ніж політика, яка викликає значну громадську опозицію чи є просто невідомою громаді. Більшість рішень органів влади стосуються населення. Якщо люди знають про ці рішення та вважають, що вони також брали участь в їхній розробці, вони, швидше за все, дотримуватимуться такого закону чи такої політики.

### **Список використаних джерел**

1. Карий О.І., Панас Я.В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування. Навчальний посібник для посадових осіб

місцевого самоврядування /Карий О.І., Панас Я.В./ Асоціація міст України – К., ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. – 176 с.

2. Громадська організація "НОВА Енергія" URL: <https://nova-energiya.org/demokratiya-dream-uchasti-uchast-zhiteliv-u-vidnovlenni-potrebuye-posilennya/> (дата звернення: 26.11.2024).

### **Петровська Юлія Василівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **САМОМЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИХ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ: ОСОБЛИВОСТІ ТА РОЛЬ У КРИЗОВИХ УМОВАХ**

Актуальність дослідження ролі самоменеджменту в управлінні сучасними українськими підприємствами обумовлена зростаючою глобальною нестабільністю, економічною турбулентністю та швидким розвитком цифрових технологій. Унаслідок повномасштабного вторгнення багато вітчизняних підприємств опинилися в надзвичайно складних умовах: близько 46,8% з них повністю або частково призупинили діяльність, а 19% були змушені здійснити релокацію. В таких умовах керівники повинні постійно вдосконалювати управлінські інструменти, щоб забезпечити адаптивність і стійкість бізнесу до зовнішніх викликів. Самоменеджмент виступає важливим чинником підвищення особистої продуктивності та організаційної ефективності в умовах високої невизначеності [1, с. 54].

Самоменеджмент є сучасною управлінською технологією, яка сприяє цільовому нарощенню інтелектуального та фізичного капіталу в умовах швидких змін інформаційного простору. Ставлення до самоменеджменту є індикатором зрілості керівництва компанії та чинником формування її корпоративного іміджу [2, с. 120]

В умовах повномасштабної війни українські підприємства продемонстрували неймовірну адаптивність, стійкість та хоробрість. Самоменеджмент набув особливих рис, реагуючи на кризові виклики:

1. Наголос на самоорганізації та особистій відповідальності стає особливо важливим у сучасних умовах. Під час війни окремі установи продемонстрували здатність до самоорганізації та прийняття відповідальності, іноді навіть всупереч встановленим нормам і правилам. На індивідуальному рівні кожен працівник, незалежно від посади, виступає менеджером власної діяльності. Самоменеджмент передбачає безперервну самоосвіту, самовиховання, самовдосконалення та самореалізацію.

2. Швидкість прийняття рішень: Війна вимагала від власників бізнесу ухвалювати швидкі та рішучі рішення щодо подальшої роботи. Ефективний самоменеджмент сприяє підвищенню якості прийняття управлінських рішень та оптимізації внутрішніх управлінських процесів.

3. Цифрова трансформація та інструментарій: Управління в умовах невизначеності вимагає своєчасності рішень та гнучкої адаптації. Самоменеджмент активно інтегрується з цифровими інструментами, які значно розширюють можливості планування та моніторингу. Такі цифрові засоби, як Trello, Notion, ClickUp та Todoist, допомагають в організації завдань, моніторингу прогресу та автоматизації рутинних процесів.

4. Стійкість та виживання: Самоменеджмент допомагає підприємствам, особливо в IT-сфері, досягати високого рівня адаптивності до трансформацій. Найвищого ступеня адаптивності досягають підприємства, у яких директивний стиль управління поєднується із підвищеною увагою до формування корпоративного стилю.

5. Мотивація та імідж: Високий рівень самоменеджменту сприяє зміцненню корпоративної культури та покращенню іміджу компанії. У цьому контексті СМ розглядається як інструмент цільового нарощування інтелектуального капіталу [3, с. 29].

Самоменеджмент є невід'ємною і ключовою підсистемою в системі управління сучасних організацій. Він відображає фундаментальну зміну концепції менеджменту, що відбулася на початку ХХІ століття.

Вплив СМ на загальний менеджмент проявляється через такі аспекти [4, с. 135]:

1. Трансформація організаційної структури та управління: Сучасна концепція менеджменту вимагає доповнення владної вертикалі єдиноначальності в централізованих ієрархічних структурах механізмами самоорганізації та самоменеджменту в горизонтальних структурах. Самоменеджмент часто відіграє роль інструменту, що забезпечує гнучкість, у якій пріоритет функцій, а не посад, і де панує атмосфера довіри та взаємоповаги [5, с. 67].

2. Стратегічне планування та ефективність: Тайм-менеджмент (як складова самоменеджменту) перестав бути лише інструментом особистої продуктивності, він став у невід'ємним елементом стратегічного бізнес-планування [2, с. 27].

3. Управління персоналом (HRM): Самоменеджмент є частиною загальної стратегії управління персоналом. У сучасній філософії управління персонал розглядається не як об'єкт, а як об'єкт-суб'єкт управління, партнер. Це вимагає від працівника творчої ініціативи та креативності. Самонавчальні організації, які покладаються на постійне оновлення знань та навичок персоналу, є більш конкурентоспроможними та легко адаптуються до ринкових змін [5, с. 65].

4. Якість управління та інновації: Самоменеджмент сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й розвитку компетенцій персоналу та оптимізації внутрішніх управлінських процесів. Він забезпечує стратегічні переваги, які досягаються через управлінські інновації – суттєвий відхід від традиційних принципів управління, що змінює спосіб роботи менеджерів [6, с. 155].

Самоменеджмент функціонує як невід’ємна підсистема загального менеджменту, оскільки:

1. Він є індикатором зрілості керівництва та ключовим чинником формування корпоративної культури та іміджу компанії.

2. Він підтримує фундаментальну трансформацію організацій, сприяючи переходу від жорсткої ієрархії до горизонтальних, самоорганізованих структур.

3. Самоменеджмент безпосередньо впливає на якість стратегічного планування та ухвалення управлінських рішень.

4. Самоменеджмент є базовим принципом розвитку персоналу, сприяючи безперервному навчанню, зростанню компетенцій та формуванню самонавчальної організації, що є необхідною умовою інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності [7].

Інтеграція самоменеджменту у внутрішні процеси є стратегічним кроком, що забезпечує стійкість і можливість зростання українського бізнесу в умовах післявоєнної відбудови.

### Список використаних джерел

1. Аксельрод Р. Б. Трансформація системи менеджменту будівельних підприємств: методологія та науково-прикладний інструментарій: монографія. – Київ: ПП Сердюк В. Л., 2021. – 428 с.

2. Мягих І., Дем’яненко Т. Роль цифрових інструментів тайм-менеджменту в бізнес-плануванні // Development Service Industry Management. – 2025. – № 3. – С. 118–123. – URL:<https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/432> (дата звернення: 24.10.2025).

3. Блажієвська Б. Ю. Самоменеджмент керівника як вагомий чинник успіху підприємства в сучасних умовах // Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.). – Львів: Львівський торговельно-економічний університет, 2023. – С. 26–29.

4. Кравчук Н. В. Розвиток самоменеджменту у системі управління сучасною організацією // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2019. – № 3. – С. 132–137.

5. Дергачова В. В., Кузнецова К. О., Григорова З. В. Теорія і концепції менеджменту: методологічні аспекти дисципліни // Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. – 2021. – № 20. – С. 64–68.

6. Пригодюк О. Самоменеджмент в системі розвитку ІТ-підприємств України: якість прийняття рішень та іміджу // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2025. – Т. 26, № 74(1).

7. Коновалова Х. Українська ІТ-індустрія: перезавантаження в умовах війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itukraine.org.ua/ukrayinska-it-industriya-perezavantazhennya-v-umovah-vijni/> (дата звернення: 24.10.2025).

**Рибалко Владислав Сергійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий керівник:** Грудцина Юлія Валентинівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ РЕКЛАМИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

В умовах високої конкуренції, швидкого розвитку технологій та цифровізації бізнесу управління рекламою стає одним із ключових елементів стратегічного менеджменту підприємства. Реклама є не лише інструментом інформування споживача, але й потужним важелем впливу на його поведінку, сприйняття бренду та прийняття рішень про покупку. У сучасному ринковому середовищі реклама виконує функції комунікації, позиціонування, стимулювання збуту й формування лояльності.

Мета даного дослідження полягає в аналізі теоретичних основ управління рекламою на підприємстві, вивченні сучасних тенденцій розвитку рекламного менеджменту та визначенні шляхів підвищення його ефективності в умовах цифрової трансформації економіки.

Одним із головних завдань системи управління рекламою є створення єдиного комплексу дій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей. Управління рекламною діяльністю включає етапи аналізу ринку, визначення цільової аудиторії, планування кампаній, вибору інструментів просування, розроблення рекламних матеріалів, реалізації та контролю результатів. Важливу роль відіграє бюджетування реклами — розподіл фінансових ресурсів між каналами з урахуванням рентабельності та показників ефективності [4].

Сьогодні підприємства дедалі активніше переходять від традиційних медіа (телебачення, радіо, друковані видання) до цифрових каналів комунікації, що забезпечують можливість точного таргетингу, швидкого вимірювання результатів і персоналізованої взаємодії. Серед найефективніших інструментів цифрової реклами можна виділити Google Ads, Meta Ads (Facebook та Instagram), TikTok Ads, YouTube-рекламу, контент-маркетинг, SEO та e-mail-маркетинг [2].

Особливе значення в управлінні рекламою має використання аналітичних систем, які дозволяють відстежувати ключові показники ефективності — CTR (Click-Through Rate), CPC (Cost per Click), CPA (Cost per Action), ROI (Return on Investment). Аналіз цих метрик забезпечує можливість оптимізації рекламних кампаній у реальному часі, зменшення витрат і підвищення прибутковості.

Сучасна тенденція управління рекламою полягає у впровадженні data-driven підходу, який базується на використанні великих даних (Big Data) для прийняття маркетингових рішень. CRM-системи (Zoho CRM, HubSpot, Bitrix24 тощо) інтегруються з рекламними платформами для відстеження повного циклу клієнтської взаємодії — від першого кліку до повторної покупки. Це дозволяє більш точно прогнозувати поведінку споживачів, персоналізувати контент і створювати довгострокові відносини з клієнтами [1].

Важливою складовою ефективного управління рекламою є креативна стратегія. Успішна реклама має не лише інформувати, а й викликати емоційну реакцію, що стимулює дію. Креативні концепції будуються на унікальній торговій пропозиції (УТП), чіткому позиціонуванні та відповідності цінностям бренду. Для цього активно використовуються відеоформати, інтерактивні оголошення, а також технології доповненої реальності (AR) і штучного інтелекту (AI), які підвищують рівень залученості користувачів.

Не менш важливим є управління репутацією бренду в онлайн-середовищі. Відгуки споживачів, коментарі у соціальних мережах та контент користувачів (UGC) формують публічний образ компанії. Тому підприємства мають активно реагувати на зворотний зв'язок, проводити моніторинг соціальних медіа та вчасно усувати негативні фактори, що можуть впливати на сприйняття бренду[3].

Підвищення результативності рекламних кампаній можливе шляхом впровадження омніканальних стратегій, що поєднують різні канали комунікації — онлайн, офлайн, соціальні мережі, e-mail, мобільні застосунки. Омніканальний підхід дозволяє забезпечити безперервну взаємодію зі споживачем на всіх етапах «воронки продажів» — від першого контакту до післяпродажного сервісу.

Ще одним аспектом є контент-маркетинг, який поступово витісняє агресивну рекламу. Корисний і цікавий контент сприяє побудові довіри до бренду, підвищує його експертність і формує спільноту навколо продукту. Це особливо актуально для малого та середнього бізнесу, який прагне залучити клієнтів без великих витрат на рекламу [5].

Крім того, ефективне управління рекламою передбачає дотримання етичних і правових норм. Закон України «Про рекламу» встановлює вимоги щодо достовірності, заборони дискримінаційних чи маніпулятивних повідомлень. Підприємство, яке дбає про репутацію, має враховувати соціальну відповідальність і забезпечувати чесність у комунікації зі споживачами.

Отже, управління рекламою на підприємстві є комплексним процесом, який охоплює стратегічне планування, аналітику, креатив, технології та комунікацію. Успіх рекламної діяльності залежить від здатності підприємства

швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інноваційні підходи та використовувати переваги цифрового середовища.

Ефективне управління рекламою сприяє не лише зростанню прибутковості бізнесу, але й розвитку його брендової цінності, підвищенню конкурентоспроможності та створенню довгострокових відносин із клієнтами. Подальші дослідження у цій сфері доцільно спрямувати на розробку моделей оптимізації рекламного бюджету, використання штучного інтелекту у створенні рекламних повідомлень і вдосконалення інтегрованих систем маркетингової аналітики.

### **Список використаних джерел**

1. Бойко В. О. *Інтернет-маркетинг: теорія і практика*. Львів: Українська академія друкарства, 2020. — 312 с.
2. Гаврилюк С. П. *Маркетингові комунікації: сучасні тенденції та перспективи розвитку*. — Одеса: Атлант, 2021. 198 с.
3. Должанський І. З., Загорна Т. О. *Рекламна діяльність підприємства*. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 264 с.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг менеджмент*. Київ: Хімджест, 2021. — 880 с.
5. Тарасюк Г. М. *Планування діяльності підприємства. Практикум: навчальний посібник*. — Київ: Кондор, 2022. 266 с.

**Сандулов Євген Генадійович**

студент кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету, спеціальності «Менеджмент»

**Науковий керівник:** Мартинович Наталія Олександрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету

## **ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ТРАНСПОРТНУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ**

Сучасна фаза розвитку глобальної економіки характеризується швидким впровадженням цифрових технологій у всіх галузях суспільного життя. Одним з ключових напрямків цифрової трансформації є використання штучного інтелекту (ШІ), який відкриває нові перспективи підвищення ефективності управління, покращення бізнес-процесів і створення конкурентних переваг для держав та компаній.

Транспортна система становить важливу складову економічної інфраструктури України, забезпечуючи трансфер населення, розвиток внутрішньої і зовнішньої торгівлі, а також інтеграцію країни в міжнародні логістичні ланцюги. Проте український транспортний сектор стикається з низкою проблем: зношеністю інфраструктури, низьким рівнем автоматизації, високими експлуатаційними витратами, недостатньою безпекою та екологічними викликами. У такому контексті інтеграція технологій штучного інтелекту стає актуальним інструментом модернізації галузі.

Застосування ШІ у транспорті передбачає впровадження інтелектуальних рішень для регулювання дорожнього руху, прогнозування транспортних потоків, розвитку «розумних» міських перевезень, автоматизації логістики та обслуговування інфраструктури. У світі вже існують успішні приклади використання таких технологій, в їх числі, автономні автомобілі, системи «розумних доріг», оптимізація маршрутів на базі великих даних (Big Data) та алгоритмів машинного навчання. Для України, яка прагне інтегруватися в європейський простір і підвищити конкурентоспроможність своєї економіки, впровадження цих рішень становить стратегічне завдання. А відтак, представлені результати досліджень справедливо вважати актуальними та своєчасними.

Питання використання штучного інтелекту у регулюванні транспортних потоків, створення інтелектуальних транспортних систем та підвищення безпеки дорожнього руху розглядали в своїх працях такі дослідники, як: В. П. Андрєєв, О. П. Бех, Т. М. Гончарук, С. В. Гриценко, О. П. Іванова, І. В. Коваленко [1, 168–170], І.М. Ковальчук, Т. В. Шталь, Н.О. Мартинович [2, С. 137-149] та інші, які

аналізували впровадження сучасних цифрових рішень у транспортні системи розвинених країн. Незважаючи на суттєвий науковий внесок, донині залишаються недостатньо висвітленими питання безпосередньої інтеграції рішень, заснованих на штучному інтелекті, у транспортну інфраструктуру України, що в свою чергу вимагає визначення проблемних ланок та перспектив подальшої інтеграції штучного інтелекту в транспортну систему України, що і є метою представлених нижче результатів.

Узагальнення публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, а також власний практичний досвід в транспортній сфері, доводить, що штучний інтелект докорінно змінює правила гри в бізнес-середовищі, відкриваючи компаніям надзвичайні можливості для росту та підвищення ефективності процесів. Незалежно від галузі, наявність дієвої стратегії ШІ вже не можна розглядати як необов'язкову додаткову опцію – це вимога сучасності, яку не піддають сумніву. Однак багато підприємців і організацій стикаються з типовими труднощами під час впровадження технологій, систематизація яких представлена на (рис. 1):



**Рис. 1. Проблеми і перспективи інтеграції штучного інтелекту в транспортну систему України**

*Джерело:* згенеровано автором з використанням ШІ chatgpt

Як бачимо, штучний інтелект відкриває широкі перспективи транспортної системи країни, проте для досягнення реальних результатів потрібен продуманий і структурований підхід. Ясне розуміння цілей, професійне управління даними, відповідальне ставлення до конфіденційності та постійне удосконалення технологій – це головні складові успішного застосування ШІ. Використання штучного інтелекту слугує потужним засобом оновлення транспортної системи та створення конкурентних переваг, проте воно тягне за собою ряд проблем, які не варто ігнорувати.

Дослідження типових помилок показує, що головними ризиками є не лише технологічні обмеження, а переважно відсутність чіткої стратегії, ефективного управління трансформаціями та належного поведіння з даними. Компанії, які

переоцінюють можливості ШІ, часто ігнорують належне тестування і постійне удосконалення технологій, через що ризикують втратити вкладені кошти і отримати протилежний ефект від запланованого. Проте оприлюднені результати досліджень за тематикою штучного інтелекту та його впровадження в транспортну систему, підтверджують, що вигоди від впровадження ШІ багато в чому переважають можливі недоліки, за умови адекватного керування процесом, що дає підстави стверджувати про великі перспективи даного сегменту як з наукової, так і з практичної точок зору.

В якості перспектив розвитку транспортної системи можна розглядати автоматизацію повторюваних операцій, покращення якості управлінських рішень, можливість індивідуалізації сервісів та значне підвищення продуктивності. Таким чином констатуємо, що ШІ є потужним інструментом, а не професійне його використання може звести нанівець усі бізнес зусилля. На сьогоднішній день впровадження ШІ – це не фінішна пряма, а тривалий процес розвитку, який вимагає гнучкості, уважності, стратегічного мислення та готовності до змін та створює перспективи для подальших аналітичних, емпіричних, прикладних досліджень.

#### **Список використаних джерел**

1. Коваленко А. П. Вплив факторів на піший підхід до зупиночних пунктів. Збірник матеріалів Міжнародної науково-технічної конференції «Інтелектуальні технології управління транспортними процесами» (17–18 листопада 2020 р.). Харків : ХНАДУ, 2020. С. 168–170.
2. Мартинович Н.О., Сандулов Є.Г. Стійкі моделі управління транспортною складовою в проектах. «Актуальні питання у сучасній науці. Серія Економіка». 2025. № 1(31). С. 137-149. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1\(31\)-137-148](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-137-148).

### **Свідельський Олексій Юрійович**

студент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий керівник:** Петровська Юлія Василівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

В сучасних умовах господарювання українські підприємства функціонують в середовищі високої невизначеності, що зумовлено воєнним станом, економічною нестабільністю та постійними змінами ринкової кон'юнктури. За даними Державної служби статистики, у 2023 році частка збиткових підприємств становила 27,8%, що підкреслює критичну важливість якісного фінансового аналізу для забезпечення життєздатності бізнесу. Проблема полягає в тому, що традиційні методи фінансового аналізу часто не враховують специфіку кризових умов та не забезпечують достатньої оперативності для прийняття управлінських рішень [1, с. 45].

Метою дослідження є вдосконалення методичного підходу до аналізу фінансового стану підприємства як інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах економічної нестабільності.

Об'єктом дослідження виступає процес управління фінансами підприємства. Предметом дослідження є методи та інструменти аналізу фінансового стану в системі управління підприємством.

В процесі дослідження використано методи горизонтального та вертикального аналізу фінансової звітності, коефіцієнтний аналіз, порівняльний аналіз, методи статистичної обробки даних. Емпіричною базою дослідження стала фінансова звітність підприємства машинобудівної галузі за 2021-2023 роки.

Проведений аналіз фінансового стану підприємства показав наступні результати. Аналіз ліквідності виявив, що коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,12 при нормативному значенні 0,2-0,35, коефіцієнт швидкої ліквідності - 0,78 при нормі 0,7-1,0, коефіцієнт поточної ліквідності - 1,42 при нормативі більше 1,5. Це свідчить про недостатній рівень найбільш ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань [2, с. 89].

Оцінка фінансової стійкості показала, що коефіцієнт автономії знизився з 0,58 у 2021 році до 0,52 у 2023 році, хоча й залишається в межах нормативу (>0,5). Коефіцієнт фінансової залежності зріс з 1,72 до 1,92, що вказує на

підвищення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу становить лише 0,15, що значно нижче оптимального значення 0,4-0,6 та свідчить про низьку мобільність власних коштів підприємства.

Аналіз рентабельності демонструє негативну динаміку: рентабельність активів знизилась з 10,2% до 8,1%, рентабельність власного капіталу - з 17,6% до 15,5%, рентабельність продажів - з 12,3% до 9,8%. При цьому середньогалузеві показники становлять відповідно 10,5%, 18,2% та 11,7%, що свідчить про втрату конкурентних позицій підприємства [3, с. 156].

Показники ділової активності також демонструють погіршення: період оборотності дебіторської заборгованості збільшився з 38 до 48 днів, період оборотності запасів - з 52 до 67 днів, що призвело до подовження операційного циклу з 90 до 115 днів. Це негативно впливає на грошові потоки підприємства та потребує додаткового фінансування оборотного капіталу.

На основі проведеного аналізу виявлено основні проблемні зони: недостатня ліквідність для покриття поточних зобов'язань; зниження ефективності використання активів; погіршення структури капіталу; уповільнення оборотності активів. Ці проблеми створюють загрозу фінансовій стабільності підприємства та потребують негайних управлінських рішень.

Для вирішення виявлених проблем запропоновано комплекс заходів.

По-перше, впровадження системи оперативного фінансового моніторингу з щотижневим контролем ключових показників.

По-друге, оптимізація управління оборотним капіталом через скорочення термінів надання товарного кредиту з 45 до 30 днів та впровадження системи знижок за дострокову оплату.

По-третє, реструктуризація витрат на основі АВС-аналізу з метою виявлення резервів економії.

По-четверте, формування страхового резерву ліквідності в розмірі 10% від середньомісячних операційних витрат.

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів: підвищення коефіцієнта поточної ліквідності до 1,6-1,7; скорочення операційного циклу на 15-20 днів; зростання рентабельності активів на 2-3 процентних пункти; покращення структури балансу та підвищення фінансової стійкості підприємства.

Аналіз фінансового стану підприємства є ключовим інструментом забезпечення ефективного управління, оскільки дозволяє своєчасно виявити тенденції розвитку, визначити рівень платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності діяльності. На основі результатів фінансового аналізу керівництво формує стратегічні й оперативні рішення, спрямовані на оптимізацію використання ресурсів, зниження ризиків та підвищення прибутковості [4]. Зокрема, комплексна оцінка фінансового стану включає горизонтальний, вертикальний та коефіцієнтний аналіз, що забезпечує багатовимірне бачення фінансових процесів на підприємстві.

Як зазначає О. Д. Заруба, ефективне управління фінансовими потоками можливе лише за умов системного аналізу фінансових показників і використання

інтегрованих моделей оцінювання результатів діяльності [5]. Такий підхід дає змогу обґрунтувати управлінські рішення з урахуванням внутрішніх резервів і зовнішніх факторів впливу, що особливо актуально в умовах нестабільного економічного середовища.

Таким чином, систематичний аналіз фінансового стану створює інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Запропонований підхід дозволяє не лише виявляти проблеми, але й розробляти конкретні заходи для їх вирішення, що особливо важливо в сучасних кризових умовах функціонування вітчизняних підприємств.

### **Список використаних джерел**

1. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2022. 654 с.
2. Мних Є.В. Фінансовий аналіз: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2023. 412 с.
3. Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2024. 454 с.
4. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств. – К.: КНЕУ, 2020. – 528 с.
5. Заруба О. Д. Фінансовий аналіз: теорія і практика. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 312 с.

**Татарнікова Тетяна Олександрівна**  
кандидат юридичних наук

## **ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

У державно-управлінському розумінні безпека виступає як життєздатність соціальних і державно-управлінських об'єктів. Будучи складним соціальним явищем, вона має конкретно-історичний характер, до того ж характер не абсолютний, а відносний, набуваючи смислового значення в зв'язку з розглядом конкретного соціального об'єкта або сфери людської діяльності.

Із цього випливає, що безпеки можна досягти в умовах захищеності людського суспільства й навколишнього матеріального світу від негативних впливів різного характеру. Практично об'єктами безпеки життєдіяльності є природа, суспільство і система управління.

Традиційно наука про безпеку була тісно пов'язана з ученням про управління державою і поділялася на:

- 1) загальне вчення про внутрішнє управління;
- 2) вчення про управління, що стосується особистих інтересів;
- 3) вчення про управління, що стосується господарських інтересів.

У вченні про особисті інтереси викладалися права й обов'язки особи в державі, які стосувалися головним чином реєстрації особи, сім'ї, приналежності

до держави, контролю за внутрішнім пересуванням та еміграцією, а також визначалися завданнями правоохоронних органів в умовах повсякденної життєдіяльності й у надзвичайних ситуаціях. Передбачалися окремі заходи з охорони здоров'я суспільства та в галузі освіти, були розроблені основні положення про релігії і моральність [3].

Аналіз викладених в ученнях положень показував, що з боку держави вживалися незначні заходи щодо захисту громадян від різних загроз. На додаток до виключно державного пріоритету турботи про безпеку особи, суспільства виникає діяльність створених політичних партій і громадських організацій, які в своїх програмних документах вимагали захисту політичних, економічних і соціальних інтересів суспільства, соціальних груп та особи.

Водночас сучасний стан розробленості проблеми безпеки характеризується різноманіттям підходів до її розуміння. Тому найбільш загальне поняття «безпека» застосовується до багатьох процесів, оскільки специфічні ознаки безпеки соціального суб'єкта, що відображають, перш за все, «відсутність небезпеки», дозволяють використовувати це поняття в різних галузях. Окремі автори пов'язують безпеку з такими поняттями, як країна, держава, суспільство, нація, особа чи управління. Разом із тим безпека з моменту зародження людства є найважливішою потребою людини і як політичне, соціологічне й державно-управлінське поняття виступає у вигляді життєздатності соціальних об'єктів.

За сучасних умов, коли нові виклики вимагають від держав чесних зусиль для подолання загроз різного порядку а також з урахуванням постійно мінливої обстановки як усередині України, так і поза її межами, що, в свою чергу, безпосередньо впливає на забезпечення національної безпеки, на нашу думку, поняття національної безпеки може бути більш прийнятним, якщо розглядати його з позицій стану й умов захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави, які гарантують, попри наявність і вплив внутрішніх і зовнішніх загроз, виживання і подальший прогресивний розвиток [2]. Для вивчення проблем забезпечення національної безпеки важливе значення має її структура, яка суттєво впливає на вибір форм, методів та організацію виявлення, попередження і припинення дії чинників, що становлять загрозу національній безпеці.

Важливим фактором у процесі виконання цієї функції є нормативно-правова регламентація правоохоронної діяльності органів державного управління, перш за все процесу функціонування державних органів та їх посадових осіб та охорони громадського порядку, що полягає в здійсненні державними органами заходів щодо забезпечення недоторканності людини, захисту її конституційних прав, свобод і власності та створення умов суспільного спокою, нормальних умов функціонування державних органів, установ, підприємств та організацій усіх форм власності [1].

Підбиваючи деякі підсумки, можна сказати, що, безумовно, для глибокого й усебічного вивчення процесів, які безпосередньо впливають на стан національної безпеки, потрібен системний метод пізнання законів розвитку суспільства, відповідно до яких суспільство являє собою систему

функціонуючих елементів, ланок і зв'язків у межах наявних відносин та інтересів суб'єктів і громадських інтересів. Разом із тим дослідження системного розвитку суспільних відносин, зокрема виникнення внутрішніх загроз національній безпеці, показує, що будь-який елемент чи предмет – як підсистема (національна безпека) в системі держави – є відносно відокремленою, автономною системою, сформованою з різних частин, але водночас залежною від загальної системи – держави.

### Список використаних джерел

1. Каляєв А. Теоретичні підходи щодо трансформації сучасних моделей державного управління у сфері безпеки та оборони. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 1. С. 134.
2. Криштанович М. Еволюція державного управління діяльністю органів внутрішніх справ із забезпечення національної безпеки. Науковий вісник “Демократичне врядування”. 2013. Вип. 11. С. 45.
3. Копанчук В.О. Становлення та розвиток державної політики у сфері національної безпеки та охорони громадського порядку в сучасних глобалізаційних умовах. Х.: НУЦЗУ, 2020. 272 с.

### **Федористов Богдан Андрійович**

студент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий керівник:** Петровська Юлія Василівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **ІННОВАЦІЙНІ РЕКЛАМНІ КОЛАБОРАЦІЇ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПРОСУВАННЯ**

Сучасний бізнес функціонує в умовах високої конкуренції, інформаційного перенасичення та швидкої зміни споживчих тенденцій. У цих умовах ефективно управління рекламою стає стратегічно важливим фактором виживання й розвитку підприємства.

Одним із найактуальніших трендів у сфері рекламного менеджменту є колаборації між брендами - спільні маркетингові кампанії або продукти, створені двома чи більше підприємствами з метою взаємного посилення впливу на цільову аудиторію [1, с.47].

Особливо перспективним напрямом є колаборації між сферою послуг і бізнесами, що реалізують товари, адже вони поєднують різні споживчі мотивації та канали комунікації.

Управління рекламою – це система планування, організації, контролю та аналізу рекламної діяльності, спрямована на формування попиту й позитивного іміджу підприємства [2, с.119].

Згідно з класичною моделлю управління маркетинговими комунікаціями (Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Ф. Белч), процес включає такі етапи [3, с. 325]:

1. Визначення цільової аудиторії;
2. Формування рекламного повідомлення;
3. Вибір каналів комунікації;
4. Встановлення бюджету;
5. Контроль ефективності.

Рекламні колаборації забезпечують низку стратегічних переваг [2, с. 505]:

1. Розширення ринку збуту. Кожен партнер отримує доступ до клієнтських баз іншого. Наприклад, онлайн-школа танців може співпрацювати з брендом спортивного взуття, обмінюючись промокодами.

2. Ефект синергії. Об'єднання рекламних ресурсів дозволяє досягати більшого охоплення без збільшення бюджету.

3. Підвищення лояльності споживачів. Спільні кампанії формують відчуття комплексного бренду - «екосистеми рішень».

4. Креативність і віральність. Незвичні формати колаборацій активно поширюються в соцмережах, підвищуючи охоплення.

5. Оптимізація витрат. Спільне фінансування кампаній зменшує витрати на залучення клієнтів (CAC) на 20–40 %.

У контексті цифрової економіки ці етапи доповнюються елементами партнерського маркетингу, брендингу та SMM-комунікацій, які створюють основу для розвитку міжбізнесових рекламних колаборацій.

Рекламна колаборація - це форма співпраці двох або більше підприємств у рамках єдиної комунікаційної стратегії, що має на меті підвищення впізнаваності брендів, залучення нової аудиторії та збільшення продажів.

Основні типи колаборацій:

– Продуктові (крос-промоції) - об'єднання товару та послуги в єдиний пакет.

– Іміджеві – спільні кампанії для підвищення впізнаваності.

– Соціальні - об'єднання зусиль задля благодійності або соціальної мети.

Колаборації виступають результативним інструментом маркетингових комунікацій, оскільки забезпечують можливість спільного розподілу рекламних витрат, об'єднання цільових аудиторій та формування більш емоційно насиченого і впливового рекламного повідомлення.

Одночасно з перевагами, колаборації потребують чіткої координації. Основними ризиками для них є [49]:

– Невідповідність цінностей брендів. Якщо компанії мають різні позиціонування, це може викликати когнітивний дисонанс у споживача.

– Нерівномірний розподіл вигоди. Один партнер може отримати більше

охоплення, ніж інший.

– Кризові ситуації. Репутаційні проблеми одного бренду можуть негативно позначитися на іншому.

Для мінімізації ризиків важливо укласти детальний договір про партнерство, визначати КРІ для кожної сторони та проводити аналітику ефективності після кампанії.

Рекламні колаборації є потужним інструментом управління рекламою, що дозволяє підвищити ефективність комунікаційної стратегії підприємства, зміцнити імідж та оптимізувати витрати.

Співпраця між різними сферами – зокрема між підприємствами послуг і товарами споживчого ринку – створює нові можливості для формування лояльної аудиторії, розвитку бренду та інноваційного підходу до маркетингу.

У майбутньому такі колаборації можуть перерости у брендові екосистеми, де взаємодія компаній базується не лише на рекламі, а й на спільних цінностях, досвіді та соціальній відповідальності [5].

Рекламні колаборації набувають стратегічного значення в умовах динамічного розвитку цифрової економіки та зростання конкуренції на ринку. Вони дозволяють підприємствам не лише підвищувати ефективність комунікаційної політики, але й формувати інноваційні підходи до взаємодії зі споживачами. Поєднання ресурсів, аудиторій та креативного потенціалу різних брендів створює синергетичний ефект, який сприяє розширенню ринку збуту, зміцненню іміджу та підвищенню рівня лояльності клієнтів. Разом із тим, ефективність колаборацій залежить від узгодженості стратегічних цілей, спільності цінностей і чіткої координації дій партнерів [6].

Отже, рекламні колаборації є не лише сучасним інструментом просування, а й важливою складовою системи управління маркетинговими комунікаціями, що забезпечує конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства.

### **Список використаних джерел**

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. - К.: Вільямс, 2020. - 912 с.
2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. - К.: Основи, 2019. - 768 с.
3. Белч Дж., Белч Г. Реклама та просування: інтегровані маркетингові комунікації. - К.: Альфа-М, 2021. - 640 с.
4. Романенко О. Рекламні колаборації як інструмент підвищення ефективності маркетингових комунікацій // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2022. - № 3. - С. 45–53.
5. Олініченко К., Чміль Г., Бубенець І. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. Харків, 2024.
6. Парубець О. «Піар і реклама як інструменти комунікацій: досвід українських брендів» // Наукові записки інституту журналістики. 2025.

### **Хитрін Артем Олексійович**

студент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності «Менеджмент» ОП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**Науковий керівник:** Бакаєва Ірина Георгіївна професор, кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ПЕРІОДУ**

Війна руйнує логістику при здійсненні зовнішньоторговельних операцій, але відкриває можливості для адаптації, яка може бути спрямована на релокацію виробництва, цифровізацію зовнішньоторговельних операцій, можливості диверсифікації логістичних шляхів для підтримки експорту. Блокада портів на початку воєнних дій змусувала обирати альтернативні маршрути доставки продукції на експорт. Велику роль у підтримці українського експорту зіграв Європейський Союз, який скасував практично всі захисні мери для агро продукції з України, що дозволило достатньо швидко відновити експорт до довоєнних обсягів.

Митна політика ЄС стала інструментом стимулювання українського експорту: угода з ЄС (2022/870) тимчасово скасувала мита на промислові товари, тарифні квоти на сільськогосподарську продукцію та антидемпінгові заходи, і цей режим продовжувався до 5 червня 2025 року.

У 2024 році Уряд України запровадив режим експортного забезпечення для агропромислової продукції (зернові, олія, продукти переробки), який передбачає спрощення процедур верифікації експортерів, посилення контролю за походженням продукції та цифровий моніторинг ланцюгів постачання через систему «Дія.Бізнес». Цей режим спрямований на мінімізацію ризиків контрабанди та забезпечення прозорості зовнішньоекономічної діяльності в умовах воєнного стану [1].

Вагомим елементом державної підтримки стало функціонування Експортно-кредитного агентства (ECA), яке у 2024 році спільно з Програмою розвитку ООН (UNDP — United Nations Development Programme) реалізувало проект грантово-гарантійної підтримки малого та середнього бізнесу на суму

140 млн дол. США. Фінансування спрямоване на цифровізацію експортних процесів, зокрема впровадження електронних систем страхування ризиків, управління контрактами та логістичними маршрутами.

Офіс розвитку підприємництва та експорту продовжує надавати консультаційно-аналітичну підтримку підприємствам, а також сприяє формуванню галузевих кластерів для кооперації виробників у сферах харчової, легкої та хімічної промисловості. Кластерна модель дозволяє підвищити ефективність експорту шляхом спільного маркетингу, логістики та участі у міжнародних виставках.

Для промислового сектору важливим механізмом залишаються програми релокації підприємств. Вони забезпечують збереження виробничого потенціалу, надають логістичну підтримку (транспорт, складські площі, доступ до енергомереж) та грантове фінансування для відновлення експортно орієнтованих потужностей у безпечних регіонах країни.

Необхідність структурної модернізації економіки у повоєнний період зумовлює впровадження таких напрямів розвитку:

- Гармонізація з ЄС: імплементація положень Поглибленої та всеосяжної зони вільної торгівлі (DCFTA) та Угоди АСАА для промислових товарів; розвиток електронних декларацій та промислових парків за моделлю державно-приватного партнерства (PPP).

- Для малого та середнього бізнесу (МСП): використання платформи Dii.Business для консалтингу, AI-аналітики експортних ринків, диверсифікації у напрямі переробної промисловості, розвитку B2B e-commerce, а також blended finance — комбінованого фінансування через гранти, кредити та інвестиційні фонди.

- Інноваційні пріоритети: стимулювання зеленого переходу, створення кластерів R&D (досліджень та розробок), організація торговельних місій для просування української продукції на нові ринки.

У повоєнний період ключовими пріоритетами стануть інтеграція з ЄС, розбудова цифрової інфраструктури та підтримка інноваційної експортної моделі, орієнтованої на диверсифікацію, стійкість та конкурентоспроможність [2].

### **Список використаних джерел**

1. Коваленко О. Митна політика як інструмент стимулювання експорту в умовах воєнного стану // Economic Forum. 2025. № 1. С. 83–92.

2. Ukraine's “Defense City” tax regime takes effect on October 5, 2025 // Dentons.

**Чемерис Іван Валентинович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І.Вернадського спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

**Науковий керівник:** Грудцина Юлія Валентинівна кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

На сучасному етапі Україна стикається з гострими викликами у сфері управління персоналом, зокрема в умовах повномасштабної війни. Воєнний стан став серйозним викликом для всіх суб'єктів господарської діяльності, які потребують адаптації до нових реалій та швидких змін в економічному, соціальному й політичному середовищі. У процесі створення організації закладаються основи її системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом. Тому завдання формування чи вдосконалення системи управління персоналом на сучасних підприємствах набуває особливої уваги в теперішніх складних умовах економічного розвитку країни та окремих суб'єктів господарювання на різних рівнях управління [2].

На даний час існує ряд підходів до трактування поняття «система управління персоналом». Проаналізувавши різноманітність доцільно зупинитись на трактуванні, наведеному у статті [2] авторами Продіус О.І., Капран А.А., які пропонують розглядати її, «як структуровану систему, що складається з різних взаємопов'язаних елементів та процесів, спрямованих на управління персоналом в організації, яка включає в себе різноманітні процедури, стратегії, механізми для оптимізації управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей організації» [1].

В системі управління персоналом можуть бути визначені наступні структурні елементи: планування персоналу; підбір, відбір та найм персоналу; організація праці; оплата і мотивація праці; забезпечення належних умов та безпеки праці; професійний розвиток персоналу; соціальний розвиток та соціальний захист персоналу, участь працівників в управлінні компанією. Кожна компанія формує власну систему управління персоналом, що найбільшою мірою

відповідає особливостям та цілям її діяльності, втім більшість компаній використовують загальновизнані у світовій практиці прийоми, методи та принципи управління персоналом, що підтвердили свою ефективність з огляду на багаторічний позитивний досвід застосування .

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи [2]:

- 1) визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
- 2) визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
- 3) організація роботи щодо виконання ухвалення рішень;
- 4) контроль виконання запланованих заходів;
- 5) координація розроблених заходів.

Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи [2]:

1) функціональний підхід до формування системи управління персоналом передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками;

2) системний підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної. Їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом;

3) процесний підхід передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних, циклічно повторюваних процесів.

Найважливіші завдання управління персоналом на всіх рівнях мають відбуватись синхронно, у тісному взаємозв'язку, як невід'ємні складові єдиного безперервного процесу. Звідси, управління персоналом слід розглядати як системно організований процес відтворення й ефективного використання персоналу самоврядної організації.

Управління персоналом в умовах воєнного стану має бути зосереджене на забезпеченні безпеки співробітників та підтримці їхньої продуктивності. Це передбачає не лише створення безпечних умов праці, але і впровадження заходів, які сприятимуть психологічній стійкості та добробуту персоналу.

Автори Цимбалюк Ю. В., Дороніна О. у статті [3] виділили завдання, які доцільно здійснювати з метою підтримки кадрових та бізнес-процесів в умовах воєнного стану в управлінні персоналом організації:

1. регулювання масового відтоку кадрів;
2. створення сприятливих умов для професійного розвитку;
3. трансформування мотиваторів в умовах дії воєнного стану;
4. оптимізація процесу дистанційної роботи кадрів;
5. керування змінами в структурі персоналу.

Автори Чернишова Л., Заложнікова А. в статті [4] виділили ключові заходи з управління персоналом підприємства в умовах військового стану:

1. спрощення на підприємстві умов прийняття і звільнення з роботи персоналу;

2. перехід на дистанційний режим роботи, як захід з посилення безпеки працівників; впровадження простою, як одного з заходів захисту працівників від скорочення;

3. запровадження програм психологічної підтримки персоналу.

У цілому вдосконалення системи управління персоналом у період воєнного стану є складним і багатогранним процесом, що охоплює широкий комплекс заходів. Кожен із них спрямований на те, щоб допомогти підприємствам не лише зберегти стабільність у кризових умовах, а й посилити свої позиції, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити подальший сталий розвиток.

### Список використаних джерел

1. Продіус О., Капран А. (2024). Удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-131>

2. Управління персоналом: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: ЛНТУ, 2023. 414 с

3. Цимбалюк Ю. В., Дороніна О. А. Вплив воєнного стану на управління персоналом компанії. *Вісник студентського наукового товариства Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2024. Випуск 16, Том 2 с. 165-168.

4. Чернишова Л., Заложнікова А. (2023). Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>

### **Чіпак Михайло Анатолійович**

студент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, спеціальності «Менеджмент» ОП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

**Науковий керівник:** Бакаєва Ірина Георгіївна професор, кандидат економічних наук, професор кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

## **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИМИ ОПЕРАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА**

Управління експортно-імпортними операціями є складною, багатоетапною системою, що вимагає від підприємства комплексного підходу та глибокого розуміння як внутрішніх процесів, так і зовнішнього середовища. Ефективність цієї діяльності напряму залежить від якості організації управлінських функцій та здатності адаптуватися до умов міжнародної торговельної інфраструктури.

Процес управління експортно-імпортними операціями традиційно розглядається через призму класичних управлінських функцій, що послідовно реалізуються на підприємстві [1]:

1. Організація. На цьому етапі закладається фундамент для зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Він включає створення відповідного структурного підрозділу (наприклад, відділу ЗЕД), чіткий розподіл повноважень та відповідальності між співробітниками, а також формування системи комунікації та документообігу. Ключовим завданням є побудова організаційної структури, здатної ефективно координувати роботу з іноземними партнерами, логістичними компаніями та митними органами.

2. Планування. Це аналітичний етап, що передбачає розробку стратегії та тактики виходу на зовнішні ринки. До основних складових планування належать: аналіз цільових ринків, вибір іноземних контрагентів, розробка експортного або імпортного бізнес-плану, бюджетування, оцінка потенційних ризиків (валютних, транспортних, політичних) та розробка заходів щодо їх мінімізації.

3. Виконання (реалізація). Цей етап є практичним втіленням розроблених планів. Він охоплює весь операційний цикл: від проведення переговорів та укладання міжнародних контрактів до фізичного переміщення товару. Сюди входять організація міжнародних перевезень, вибір умов постачання (Incoterms), страхування вантажів, підготовка товаросупровідної документації, проходження

митного контролю та митного оформлення, а також здійснення міжнародних розрахунків.

4. Контроль. Завершальний етап, метою якого є оцінка ефективності проведених операцій та виявлення відхилень від планових показників. Контроль здійснюється за ключовими параметрами: дотримання термінів постачання, відповідність фактичних витрат бюджету, виконання контрактних зобов'язань сторонами. Результати контролю стають основою для коригування майбутніх планів та оптимізації бізнес-процесів.

Водночас успіх експортно-імпортних операцій значною мірою залежить від зовнішнього середовища, зокрема від рівня розвитку торговельної інфраструктури в країні-партнері. Ця інфраструктура є сукупністю інститутів та сервісів, що забезпечують рух товарів, послуг та капіталу через кордони. Її ключовими елементами є [2]:

- Посередницька інфраструктура: торгові агенти, дистриб'ютори, брокери, які допомагають підприємству вийти на новий ринок, знайти клієнтів та адаптувати продукт, знижуючи ризики та початкові інвестиції.

- Логістична та транспортна інфраструктура: наявність сучасних транспортних коридорів, робота логістичних операторів (3PL, 4PL), доступність різних видів транспорту (морського, авіа, залізничного, автомобільного), що визначає вартість, швидкість та надійність доставки товарів.

- Митна інфраструктура: ефективна робота митних органів, наявність митних складів, терміналів, вільних економічних зон. Розвинена митна система з прозорими процедурами та можливістю електронного декларування значно прискорює товарообіг.

- Фінансово-кредитна інфраструктура: банки, що надають послуги з міжнародних розрахунків (акредитиви, інкасо), торгового фінансування, валютних операцій; страхові компанії, що пропонують страхування вантажів та комерційних ризиків.

Таким чином, теоретичні засади управління експортно-імпортними операціями поєднують внутрішню організацію управлінського циклу на підприємстві та аналіз зовнішньої інфраструктури, що дозволяє розробити комплексну та ефективну стратегію міжнародної діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 432 с.

2. Кириченко О. А., Кучер М. О. Міжнародний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 288 с.

**KRASTEV Biser**

Prof., PhD in economics University of Agribusiness and Regional Development, Plovdiv, Bulgaria

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5321-1659>

**Lakov Plamen**

Prof., PhD in tourism University of Agribusiness and Regional Development, Plovdiv, Bulgaria

## **REGIONAL DEVELOPMENT POLICY IN THE REPUBLIC OF BULGARIA**

**Abstract.** *The need for a regional development policy in Bulgaria is determined by the fact that the principle of territorial solidarity requires the creation of relatively equal living conditions in the different parts of the country's territory. An important argument is also the process of accession and subsequent membership in the European Union, in which the policy of economic and social cohesion occupies a central place. The European Union, in addition to providing significant resources from the community, sets specific requirements for the member states, including in the regional policy it implements.*

*In this report, the authors aim to characterize the priorities of the regional policy of the Republic of Bulgaria for different periods. The emergence, development, legislative framework and instruments of regional development policy are examined. Relevant conclusions and generalizations are made.*

**Keywords:** *regional policy, regional development, regional economy, regions, strategic planning*

### **Introduction.**

The need for a regional development policy in Bulgaria is determined by the fact that the principle of territorial solidarity requires the creation of relatively equal living conditions in the different parts of the country's territory, that the regional differences existing in each country give rise to social and political problems, that regional and national economies are closely linked, that market forces alone cannot ensure balanced regional development.

An important argument is also the accession process and subsequent membership in the European Union, in which the policy of economic and social cohesion occupies a central place. The European Union, in addition to providing significant resources from the community, sets specific requirements for the member states, including in the regional policy it implements.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> По Гълъбова, Ю. , Политика на регионално развитие В България, Център по публична администрация , НБУ- [https://eprints.nbu.bg/id/eprint/125/1/Article\\_RPolicy\\_JG.pdf](https://eprints.nbu.bg/id/eprint/125/1/Article_RPolicy_JG.pdf)

In this report, the authors aim to characterize the priorities of the regional policy of the Republic of Bulgaria for different periods.

To achieve the stated goal, the following tasks have been solved:

- characteristics of the periods of development of regional policy,
- development of the legislative framework of regional policy,
- determination of the instruments of regional development policy.

### **Material and methods.**

The main research methods are: comparative and retrospective analysis, cartographic method. Official data from various departments and the National Statistical Institute were used for the analysis.

### **Results and discussion.**

The development of regional development policy can be divided into the following periods:

- Socialist - until the changes of 1989;
- Transitional period - from 1989 to 1999;
- Period of negotiations for accession to the European Union (Pre-accession period) - 1999-2006;
- Period of membership in the European Union - from 2007.

Each period is characterized by its own specific features, positive and negative characteristics.

#### **Socialist period.**

Historically, Bulgaria's regional policy before 1989 was mainly concerned with the spatial location of sectors and departments. There are unclear criteria for redistribution from rich to poorer regions, and there is a lack of sustainability of the results of regionally focused measures and programs. The country applies the principle of direct subsidies, through preferences, without encouraging initiatives based on local resources. There are no clear criteria for effectiveness and mechanisms for controlling regional development measures. The effectiveness of the regulatory approach in planning and managing regional development is overestimated.<sup>2</sup>

#### **Transition period.**

After the political change in 1989 and in the period up to 1999, Bulgaria's regional policy can be briefly characterized by the following more important moments.

With the adoption of the new Constitution of the Republic of Bulgaria in 1991, the goals and means of state regional policy were regulated. In Art. 20 of the basic law it is written: "The state creates conditions for balanced development of the individual regions of the country and supports territorial bodies and activities through financial, credit and investment policy".<sup>3</sup>

At the end of 1991, the Ministry of Territorial Development, Housing Policy and Construction (the current Ministry of Regional Development and Public Works -

---

<sup>2</sup> Стоянов, Я., Регионалната политика на България в контекста на Регионалната политика на ЕС - <https://www.slideserve.com/ananda/3873344>

<sup>3</sup> Конституция на Република България - <https://www.parliament.bg/bg/const>

MRDPW) was established, including the Regional Development Department. Measures with a regional effect, undertaken during this period, are the allocation of subsidies for current activities for intra-city and inter-village passenger transport in the sparsely populated mountainous and border regions of the country (regulation of the Ministry of Finance of 1993), as well as the allocation of funds for repair and maintenance of roads, including for the fourth-class road network from the state budget, which were directed with priority to the mountainous regions of the country. Lists of so-called "municipalities in critical condition" were used in determining the targeted subsidies allocated to municipalities by the Ministry of Finance (62 in number in 1998). Lists of municipalities with high unemployment are used in the Corporate Income Tax Act to provide preferences to investors in them (95 municipalities in 1998).

Despite the fact that a certain regional policy is being implemented in Bulgaria, until 1997-1998 there was no comprehensive, financially secured and legally based regional development policy.

### **Period of negotiations for accession to the European Union (Pre-accession period).**

In view of the requirements of the European Union for the presence of a regional development policy in the candidate countries, a number of reforms are being initiated in Bulgaria to meet this requirement. The beginning was made with the adoption of a law on regional development and institutionalization of the policy implemented in the regions.

The Law on Regional Development was adopted in 1999 and sets the framework for a new stage in which the solution of the main problems of regional development policy and the transition to an integrated, financially secured, publicly announced and monitored regional policy are sought. The Law attempts to regulate public relations and processes related to regional development in the Republic of Bulgaria.

There are 6 planning regions (at NUTS 2 level) and 28 districts (at NUTS 3 level) in the country. The six planning regions are as follows: North-West with Vidin as the center, North-Central with Ruse as the center, North-East with Varna as the center, South-East with Burgas as the center, South-Central with Plovdiv as the center and South-West with Sofia as the center. The centers of the planning regions have a maximum score according to 12 objective criteria such as: an operating regional center located on transport corridors of international importance; a center of international cultural events; a prominent educational and scientific center with well-developed business and social infrastructure, etc. In terms of the requirements of the NUTS classification, the individual regions at NUTS 2 level meet the criteria for the number of population in them, with the exception of the North-West, which is below the lower threshold value. As for the NUTS 3 level districts, taken individually, they also fit between the threshold values, with the exception of Sofia (exceeding the upper threshold) and Smolyan and Targovishte, which do not reach the lower threshold for population. Subsequently, it was agreed to divide the country into 2 territorial statistical units at NUTS 1 level - Northern and Southeastern and Southern Bulgaria.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Лаков, П. Регионална икономика, Академично издателство „Талант“ Пловдив, 2019, стр. , ISBN 978-619-203-239-5, Сайт (платформа) за e-book: <http://isao.vuarr.com/>

The problem areas in the country have also been regionalized. At the Council of Ministers level<sup>5</sup> (Council of Ministers Decree No. 105 of 2.6. 1999), they have been designated as targeted impact areas (TIA) as follows:

- growth regions;
- development regions;
- regions for cross-border cooperation and development;
- regions with specific problems and priorities.

With the implementation of the Regional Development Act, an institutional basis is created for the implementation of regional policy in the country as:

✓ regional units of the Ministry of Regional Development and Public Works (MRDPW);

✓ commissions for economic and social cohesion in the planning regions;

✓ new functions (rights, obligations and responsibilities) are assigned to the regional governors and municipal administrations in the planning and implementation of regional policy.

The implementation of strategic planning of regional development begins, in market conditions, which replaces the approaches of the "socialist system", such as centralized planning and unaccountable disposal of territory and real estate. A consensus is sought between all interested parties regarding regional priorities, the use of resources, the coordination of efforts and the selection of individual projects.<sup>6</sup>

The first National Regional Development Plan for the period 2000 - 2006 was developed and updated. Regional plans and municipal strategies for regional development of almost all administrative-territorial units in Bulgaria were developed and updated. Development plans for the six planning regions were developed. A National Operational Programme for Regional Development (NOPRD) was also developed and updated. An information database for the projects included in the National Regional Development Plan was created.<sup>7</sup>

#### **Some conclusions from the implementation of the Regional Development Act until 2004.**

✓ The Regional Development Act does not regulate the coordination and agreement between regional and sectoral developments, it does not address the issue of at what level and at what stage regional and sectoral strategies and plans converge. In practice, a strong dominance of the sectoral approach in planning is observed.

---

<sup>5</sup> ПМС № 105 от 2.VI. 1999 г. – определя районите за целенасочено въздействие; Решение на МС № 374 от 2.VI.1999 г. определя конкретен териториален обхват на районите за целенасочено въздействие.

<sup>6</sup> Може да се приемем, че под заинтересовани страни се разбира хора, групи или организации които участват във взимането на решения, планирането или изпълняването на плановете; могат да предявят претенции към ресурсите или резултатите от плановете; могат да бъдат засегнати от последиците от реализацията на плановете.

<sup>7</sup> Лаков, П., Регионална политика, Академично издателство „Талант“ към Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив, 2021, ISBN 978-619-203-319-4 , Сайт (платформа) за e-book: <https://uni.e-uard.bg/course/index.php?categoryid=77>

✓ Regional planning is not tied to territorial planning. This leads to delays or incomplete absorption of the funds provided due to the unpreparedness of the relevant territory to use them - lack of preliminary studies, delays in expropriation procedures or the construction of the accompanying infrastructure.

✓ A serious problem at all levels involved in the regional development planning process in Bulgaria is their insufficient administrative capacity. Much can be desired and must be done regarding their further construction, training, equipment and material incentives.

✓ There is a discrepancy between the responsibilities assigned to the subjects of regional planning and their capabilities for financing the plans; planning documents are also developed at levels where there is no budget and no funding is foreseen;

✓ Targeted Impact Areas (TIAs) have not become an effective instrument of regional policy - on the one hand, they do not cover the entire territory of the country, and on the other, they overlap with each other.

✓ Targeted Impact Areas were not adopted by the EC and did not find application in documents such as the National Regional Development Plan, etc.

✓ Planning areas were used to a limited extent.

✓ When developing municipal development strategies, they included a large number of projects - at the "conceptual design" stage and not financially secured, which turned the strategy into an unrealistic document.

At the same time, the law was not in line with European legislation and the provisions of Regulation 1260/1999 of the European Union, which regulates the procedure and general conditions for receiving funds from the Structural Funds, which are basic requirements for the successful conduct of negotiations for our country's membership in the EU under Chapter 21 "Regional Policy and Coordination of Structural Instruments". For these reasons, it was necessary to adopt a new Regional Development Law, which would meet current needs and clearly define the objectives of regional development policy in our country, namely:

1. Creating conditions for balanced and sustainable development of the regions in

the Republic of Bulgaria:

2. Creating prerequisites for reducing interregional and

intraregional disparities in the economic development of the country:

3. Ensuring conditions for growth in employment and income of the population;

4. Developing cross-border cooperation.

Regional development is defined as "... a process of forming and implementing a policy to achieve balanced and sustainable development of the administrative-territorial units on the territory of the Republic of Bulgaria."<sup>8</sup> The structure of those involved in regional policy and the system of mutual linking of plans and programs is clearly defined.

**Period of membership in the European Union.**

***Period 2007-2013***

---

<sup>8</sup> Закон за регионалното развитие, Дв. бр.14 от 20 февруари 2004 г., чл. 2

The main goal is to achieve sustainable and balanced development of the planning regions in Bulgaria. This implies directing efforts and undertaking specific activities regarding regional development policies in our country in the following main priorities:

✓ Increasing regional competitiveness based on the knowledge economy. This implies the development of research, technological development and innovation in the regions - building regional centers for research, technology and innovation; improving relations between small and medium-sized enterprises and universities, research and technology centers: building and developing technology parks and incubators for small and medium-sized enterprises; building business networks and regional and cross-border, etc.

The National Code of Corporate Governance emphasizes the creation of a business environment that is adequate to international practices. The provisions of this code require the loyalty of company managements to information users (regarding information from annual financial statements and additional non-financial information), transparency, and accountability to society as a whole<sup>9</sup>. The requirements of the Code must be followed, or the organization must inform society of the reasons that led to any deviations.

✓ Development and modernization of the infrastructure creating conditions for development and growth and employment.

In the first programming period, as a full member of the EU 2007-2013, Bulgaria uses the financial resources of the Structural Funds and the Cohesion Fund to finance regional development policy.

For example, for the period 2007-2009, the financial framework amounts to 4,731,300,000 euros, of which 2,299,900,000 euros are for regional and infrastructure development. Separately, the indicated amount includes 733,300,000 euros for the development of rural areas.

Overall, the results of the activities of the pre-accession instruments in Bulgaria are positive. As a result of the financial resources provided under them in a number of important areas such as agriculture, public administration, customs, border police, financing of the public sector and the environment, transfer of know-how, equipment and financial resources.

### ***Second programming period.***

For the programming period 2014-2020, through 10 national programs, Bulgaria relies on funding in the amount of 9,753,843,073 provided by European funds.<sup>10</sup> National co-financing under the individual programs is 1,813,094,033 euros.

The state policy for regional development is based on the following principles:

1. strategic planning approach;
2. programming and concentration of resources;

---

<sup>9</sup> Димитрова, П. Нефинансовата информация в годишните отчети на предприятията от обществен интерес, Варна, АИ Талант, 2022

<sup>10</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/bg/atlas/bulgaria/](https://ec.europa.eu/regional_policy/bg/atlas/bulgaria/)

3. supplementing funding from national public sources with joint financing with resources from European Union funds, private sources and international financial institutions;

4. interdepartmental coordination of the activities of the competent authorities in the process of planning, programming, resource provision, implementation, monitoring and evaluation;

5. coherence with other sectoral and horizontal policies, instruments and actions at international, national, regional and local levels;

6. partnership, publicity and transparency at all levels in the implementation of planning, programming, financing, monitoring and evaluation.

The state policy for regional development is carried out in coordination and coherence with sectoral and horizontal policies and takes into account their territorial dimensions.

The overall regional policy is aimed at achieving:

✓ reducing interregional and intraregional disparities in the level of economic, social and territorial development;

✓ ensuring conditions for accelerated economic growth and a high level of employment to promote investment, competitiveness and innovation;

✓ developing territorial cooperation and integration of cross-border regions;

✓ providing a territorial basis for sustainable regional and spatial development and for the implementation of integrated territorial investments;

✓ improving the condition of territories with unfavorable socio-economic, geographical and demographic characteristics;

✓ adapting to climate change and reducing the risk of disasters.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Лакков, П., Регионална политика и устойчиво регионално развитие // учебно помагало за електронно обучение във ВУАРР, Сайт(платформа) за e-book: <https://isaoplus.vuarr.com/>, 2023.



*Fig. 1. The regions of the respective levels for implementing the state policy for regional development (according to data from the Ministry of Regional Development and Public Works of the Republic of Bulgaria) <sup>12</sup>*

### **Object of state policy in the field of regional development in Bulgaria.**

To achieve the objectives of regional development, regions are established, which are divided into levels in accordance with the requirements of the common classification of territorial units for statistical purposes applied in the EU.

The regions that form level 1 (NUTS 1) are statistical areas, do not represent administrative-territorial units and have a territorial scope as follows: 1. region "Northern and South-Eastern Bulgaria", including the North-Western region, the North-Central region, the North-Eastern region and the South-Eastern region; 2. region "South-Western and South-Central Bulgaria", including the South-Western region and the South-Central region.

The regions that form level 3 (NUTS 3) represent administrative-territorial units and cover the territory of the individual districts (Fig. 1.). The regions of the respective levels are the territorial basis for implementing the state policy for regional development.

The regions that form level 2 (NUTS 2) are planning regions, do not represent administrative-territorial units and have a territorial scope as follows: 1. North-Western region, including the districts of Vidin, Vratsa, Lovech, Montana and Plevna; 2. North-Central region, including the districts of Veliko Tarnovo, Gabrovo, Razgrad, Ruse and Silistra; 3. Northeastern region, including the districts of Varna, Dobrich, Targovishte and Shumen; 4. Southeastern region, including the districts of Burgas, Sliven, Stara Zagora and Yambol; 5. Southwestern region, including the districts of Blagoevgrad,

<sup>12</sup> <https://www.mrrb.bg/bg/regionalno-razvitie/regioni-v-bulgariya/>

Kyustendil, Pernik, Sofia and Sofia-city; 6. Southcentral region, including the districts of Kardzhali, Pazardzhik, Plovdiv, Smolyan and Haskovo.

### **Strategic planning and programming of regional development.**

Strategic planning of regional development integrates regional and spatial development and covers the development and updating of a system of documents to reduce the imbalance in the development of the national territory, taking into account the territorial potential, including ensuring the development of cross-border, transnational and interregional cooperation. The system of documents covers:

1. National concept of regional and spatial development;
2. Integrated territorial strategies for the development of level 2 planning regions;
3. Integrated development plan of a municipality.

The specified documents are in hierarchical subordination and have a corresponding time horizon.

### **Conclusion.**

In conclusion, we will note that due to non-compliance with the requirements of the European Union, a new territorial division of the country and the formation of new regions in which regional development policy will be carried out are imminent. A number of options were proposed (over five). We must emphasize that in this regard, the University of Agribusiness and Regional Development (UARD) contributed to the discussion by organizing an international scientific forum (2018) on the problems of zoning and regional development. Scientists from UARD justified the need for a comprehensive administrative-territorial reform in our country and made a proposal for this.<sup>13</sup> In this study, we will present in more detail the option adopted by the Bulgarian government in March 2025, which has been sent for approval by the European Commission. (Fig. 2):

---

<sup>13</sup> Левков, К., В. Великов (2018). Относно необходимостта от цялостна реформа на административно-териториалното устройство в България. Международна научна конференция „България на регионите“ на тема „Социално-икономическо райониране - традиции, съвременно състояние и проблеми“. ВУАРР, Пловдив. ISBN 978-619-203-229-6 (on-line), с. 535  
543. <http://science.uard.bg/index.php/regions/issue/view/31/showToc>.



*Fig. 2. Project of the regions of the respective levels for implementing the state policy for regional development (according to NSI data)<sup>14</sup>*

1. Northern, including the districts of Vidin, Montana, Vratsa, Lovech, Pleven, Gabrovo, Veliko Tarnovo, Targovishte, Ruse, Razgrad and Silistra;
2. Eastern, including the districts of Dobrich, Varna, Shumen, Burgas, Sliven and Yambol;
3. Southern, including the districts of Sofia, Pernik, Kyustendil, Blagoevgrad, Pazardzhik, Smolyan, Plovdiv, Stara Zagora, Haskovo and Kardzhali;
4. Capital, including the district of Sofia (capital city).

This is necessary because the current North-West and North-Central regions do not meet the Eurostat requirements for a minimum number of 800,000 people of the population in the regions for statistical purposes. The new zoning aims to support the processes of implementing regional development policy and reducing interregional disparities by bringing the NUTS Classification into line with European requirements.<sup>15</sup>

*This publication was prepared and financed by Erasmus+ Project No: 101124598 Innovations of Regional Sustainability: European University Alliance (INVEST) funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.*

<sup>14</sup> НСИ- <https://www.nsi.bg/news/ministerskiyat-savet-opredeli-nov-obhvat-na-regionite-za-planirane-8338>

<sup>15</sup> Пак там

## References

1. Гълъбова, Ю. , Политика на регионално развитие В България, Център по публична администрация , НБУ-  
[https://eprints.nbu.bg/id/eprint/125/1/Article\\_RPolicy\\_JG.pdf](https://eprints.nbu.bg/id/eprint/125/1/Article_RPolicy_JG.pdf)
2. Докова, С., Петров, К. Регионално развитие и регионална политика, изд. Авангард Прима, София, 2012.
3. Закон за регионално развитие, от Доп. разп., обн.ДВ, бр.26/23.03.1999.
4. Закон за регионално развитие, чл. 4, обн.ДВ, бр.14/20.02.2004.
5. Закон за регионалното развитие от 31.08.2008 г., изм. ДВ., бр. 9 от 3 февруари 2015.
6. Каракашев, Хр. и кол. Проблеми на регионалното развитие, курс лекции. ЕКС-ПРЕС, 2008.
7. Конституция на Република България -  
<https://www.parliament.bg/bg/const>.
8. Лаков, П. Регионална икономика. АИ „Талант” към ВУАРР – Пловдив, 2021. ISBN 978-619-203-317-0 , Сайт (платформа) за е-book: <https://uni.e-uard.bg/course/index.php?categoryid=77>.
9. Лаков, П., Регионална политика. АИ „Талант” към ВУАРР – Пловдив, 2021. ISBN 978-619-203-319-4 , Сайт (платформа) за е-book: <https://uni.e-uard.bg/course/index.php?categoryid=77>.
10. Лаков, П., Регионална политика и устойчиво регионално развитие. Учебно помагало за електронно обучение във ВУАРР. Сайт(платформа) за е-book: <https://isaoplus.vuarr.com/>, 2023.
11. Левков, К., В. Великов (2018). Относно необходимостта от цялостна реформа на административно-териториалното устройство в България. Международна научна конференция „България на регионите” на тема „Социално-икономическо райониране - традиции, съвременно състояние и проблеми“. ВУАРР, Пловдив. ISBN 978-619-203-229-6 (on-line), с. 535-543. <http://science.uard.bg/index.php/regions/issue/view/31/showToc>.
12. Левков, К. (2023) Икономическо райониране и регионално развитие. Електронен курс. ISBN 978-619-203-405-4. АИ "Талант" на ВУАРР.
13. Национална стратегия за регионално развитие (НСРР) за периода 2012-2022 г. - <http://www.strategy.bg/publicconsultations/View.aspx?lang=bg-BG&Id=598>.
14. НСИ- <https://www.nsi.bg/news/ministerskiyat-savet-opredeli-nov-obhvat-na-regionite-za-planirane-8338>.
15. Петров, К., Регионална политика на Европейския съюз и Република България. Издателски комплекс на УНСС, София, 2015.
16. Петров, К., Устойчиво развитие на регионите. Авангард Прима, София, 2012.
17. ПМС № 105 от 2.VI. 1999 г. – определя районите за целенасочено въздействие; Решение на МС № 374 от 2.VI.1999 г. определя конкретен териториален обхват на районите за целенасочено въздействие.

18. Стоянов, Я. Регионалната политика на България в контекста на Регионалната политика на ЕС. <https://www.slideserve.com/ananda/3873344>.
19. <https://www.mrrb.bg/bg/regionalno-razvitie/regioni-v-bulgariya/>.
20. [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/bg/atlas/bulgaria/](https://ec.europa.eu/regional_policy/bg/atlas/bulgaria/).

**Vulpoiu Lucian**

State University of Moldova, Doctoral  
School of Social Sciences

<https://orcid.org/0009-0004-7897-0792>

## **PUBLIC POLICIES FOR THE INTEGRATION AND CIVIC EMPOWERMENT OF YOUTH**

### **Abstract**

The protracted geopolitical turmoil in Eastern Europe, particularly Ukraine's ongoing conflict and territorial challenges, exposes systemic vulnerabilities in transitional states. Socially inactive youth - individuals disengaged from education, employment, or vocational training - pose a significant yet under-addressed threat to long-term social cohesion, fiscal stability, and democratic governance. This paper adopts a narrative and analytical framework to examine the mechanisms driving youth exclusion in Ukraine, drawing comparative insights from Romania and Moldova. It proposes targeted public policy interventions to mitigate these risks, with a focus on aligning strategies with the reintegration of Crimea into Ukraine's economic and social framework. Utilizing qualitative-comparative methods, case studies, and expert consultations, the study identifies key drivers of youth disengagement and systemic risk, including socioeconomic disparities, institutional deficiencies, and regional instability. It formulates actionable recommendations to bolster local governance, foster youth participation, and embed inclusion within the broader architecture of democratic resilience and economic recovery. These measures aim to transform socially inactive youth into active contributors to Ukraine's socioeconomic fabric, supporting Crimea's reintegration and enhancing national stability. The findings underscore the urgency of proactive policy design to address youth exclusion as a cornerstone of sustainable development and geopolitical stability in the region.

**Keywords:** public policy, socially inactive youth, systemic risk, inclusion, democratic governance, Crimea, Ukraine, economic reintegration

### **1. Introduction**

The Eastern European geopolitical environment, dominated by the war in Ukraine and the challenges of reintegrating occupied territories, exposes systemic vulnerabilities in public administration and economic governance. The reintegration of Crimea into Ukraine's economic complex requires not only legal and financial frameworks but also strategic management of human capital, particularly socially inactive youth. These youth, disconnected from educational and employment systems,

risk remaining outside institutional engagement, thereby threatening democratic consolidation and long-term economic stability [1, p. 18; 2, p. 12].

Institutional neglect of youth leads to marginalization, disinformation susceptibility, and low civic participation. In Ukraine's post-conflict context, the integration of youth into social and economic structures becomes a cornerstone for sustainable recovery. This study examines mechanisms of youth exclusion, identifies systemic risks, and proposes strategic policies designed to promote active citizenship, strengthen local governance, and enhance the resilience of reintegrated regions.

## **2. Theoretical and Conceptual Framework**

Social exclusion is multidimensional, shaped by economic, educational, cultural, and political factors. In postmodern societies, inequality is increasingly defined not only by material deprivation but by the absence of effective opportunities for civic engagement and institutional participation [3, p. 25]. Socially inactive youth exemplify the gap between formal citizenship and tangible participation, a phenomenon observed across Eastern Europe and relevant for the reintegration of Crimea.

The risk society theory highlights that under conditions of globalization and interdependence, social risks cannot be managed solely through traditional governance mechanisms. They require systemic, proactive, and participatory approaches [4, p. 12]. Marginalized youth represent not only a social problem but a democratic governance challenge, as their exclusion can compromise political legitimacy and institutional trust.

Capabilities-based perspectives emphasize the importance of enabling individuals to exercise meaningful choice and participate in society. Limitations in access to education, labor markets, and psychosocial support reduce youth agency and exacerbate vulnerabilities, especially in post-conflict and transitional settings [5, p. 10].

From a public management perspective, proactive strategies must replace reactive interventions. This includes co-designing policies with youth, multi-level coordination, and embedding inclusion into broader resilience and governance frameworks [6, p. 18].

## **3. Methodology**

This study employs a qualitative-comparative methodology, drawing insights from Ukraine while referencing experiences in Romania and Moldova. Data sources include: (1) national and regional policy documents, (2) official statistical data on youth participation, and (3) recent academic literature. Case studies illustrate practical challenges in policy implementation and the consequences for systemic stability.

Semi-structured interviews with five experts in youth policy and local governance were conducted to validate findings, examining risk perception, policy effectiveness, implementation barriers, and strategic recommendations. This multi-source approach allows for contextualized analysis that links macro-level governance with operational realities in reintegrated regions such as Crimea.

## **4. The Profile of Socially Inactive Youth**

Socially inactive youth are defined by absence from education, employment, and vocational training, as well as weak institutional engagement. In Ukraine, the protracted conflict has increased vulnerability among youth, particularly in occupied or recently reintegrated regions. Key characteristics include limited trust in public

institutions, poor civic knowledge, lack of career guidance, and minimal exposure to active community models.

International comparisons reveal that marginalization is most pronounced in rural and disadvantaged areas, including regions with high emigration, restricted access to services, or disrupted social structures [7, p. 8]. Gender disparities are also notable, with young women disproportionately affected due to early family responsibilities and cultural constraints.

Understanding these profiles is critical for designing policies that can reverse exclusion, foster engagement, and mitigate long-term systemic risks in post-conflict governance.

## **5. Systemic Risks Associated with Youth Exclusion**

Excluding youth from educational, economic, and civic processes generates systemic risks that threaten democratic stability, social cohesion, and economic recovery. In Ukraine, these risks are amplified in reintegrated regions, where governance structures are under reconstruction.

One major risk is economic erosion. Prolonged youth inactivity reduces the labor force potential, constraining tax revenues and increasing pressure on social welfare systems [1, p. 25]. A second risk is weakened democratic participation. Disengaged youth are less likely to vote or engage civically, making them more susceptible to populist narratives or disinformation [6, p. 8]. A third risk involves exposure to radicalization, particularly in areas affected by conflict or instability, where marginalization facilitates the spread of extremist ideologies [8, p. 15].

Indirect effects include declining trust in local administration, emigration of skilled youth, and widening disparities between urban centers and reintegrated or rural regions. Effective policy intervention is essential to break these cycles and integrate youth into reconstruction processes.

## **6. Case Studies**

### **6.1 Ukraine: Challenges in Crimea's Reintegrated Communities**

Reintegrating Crimea presents unique governance challenges. Initial policy frameworks for youth inclusion, though formally established, often face gaps in implementation due to disrupted infrastructure, lack of trained personnel, and fragmented monitoring mechanisms. Local governance units require coordination, capacity-building, and participatory planning to translate strategic documents into practical outcomes.

Programs targeting youth, such as vocational training, digital inclusion initiatives, and psychosocial support, have demonstrated localized successes but remain limited in scale. Lessons from these programs highlight the need for sustainable funding, data-driven evaluation, and systematic engagement with youth as active partners in policy design [9, p. 22].

### **6.2 Lessons from Romania and Moldova**

Comparative insights reveal that successful interventions rely on multi-level coordination, co-design with beneficiaries, and integration of services into local administrative frameworks. Romania's National Youth Strategy and Moldova's Youth Inclusion Programs illustrate both the potential and limitations of centralized strategies when local capacity and participation are insufficient [7, p. 20; 8, p. 18].

## 7. Strategic Recommendations

Addressing systemic risks in reintegrated regions requires multi-faceted strategies:

- Invest in local youth support infrastructure, including multifunctional centers and mobile units staffed by interdisciplinary teams.
- Co-design policies with youth through participatory budgeting and ongoing consultations to enhance relevance and legitimacy.
- Digitize public services for guidance, inclusion, and mental health support, ensuring accessibility in rural and reintegrated areas.
- Integrate youth inclusion into broader democratic resilience and economic recovery strategies.
- Establish participatory monitoring and evaluation mechanisms to ensure measurable impact and continuous policy adaptation.

In post-conflict Ukraine, integrating socially inactive youth is not merely a social policy goal but a strategic investment in democratic governance, economic revitalization, and the sustainable reintegration of Crimea into the national and international economic complex.

## References

1. OECD. *Re-engaging Youth: Building Inclusive Futures*. Paris: OECD, 2023.
2. European Commission. *Youth Inclusion in Democratic Transitions*. Brussels: EC, 2024.
3. UNDP. *Resilient Youth Systems in Eastern Europe*. New York: UNDP, 2023.
4. Beck, U. *Risk Society: Towards a New Modernity*. Sage Publications, 2023.
5. Sen, A. *Development as Freedom – Revisited*. Oxford University Press, 2021.
6. Freedom House. *Youth, Disinformation and Civic Resilience in Central and Eastern Europe*. Washington, 2024.
7. National Institute of Statistics Romania. *Youth and Labor Market 2023*. Bucharest, 2023.
8. National Bureau of Statistics, Republic of Moldova. *Youth Participation in Education, Work and Civic Life 2024*. Chisinau, 2024.
9. Ukrainian Ministry of Youth and Sports. *Youth Inclusion in Reintegrated Communities: Crimea Case Study*, Kyiv, 2025.

## **6. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ**

**Горбунов Сергій Миколайович**

студент кафедри публічного управління та адміністрування, спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Бражко Олена Вадимівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

### **ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПІДТРИМКИ ТА РОЗВИТКУ ОБ'ЄДНАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ**

Сучасний етап розвитку України визначається необхідністю відновлення державних інститутів у постконфліктних умовах, реінтеграції деокупованих територій та забезпечення сталого розвитку регіонів. Одним із ключових елементів цієї стратегії є розвиток об'єднаних територіальних громад (ОТГ), які виступають базовим рівнем публічного управління та локальної демократії. Державне регулювання процесів підтримки ОТГ забезпечує не лише ефективну організацію місцевого самоврядування, а й створює умови для реінтеграції громад у єдиний інформаційний, економічний та соціальний простір України.

Розвиток ОТГ є інструментом децентралізації влади, що підвищує спроможність громад брати участь у формуванні локальної політики, забезпеченні надання публічних послуг та сприяє залученню громадян до прийняття управлінських рішень. У контексті реінтеграційних процесів державна політика щодо ОТГ повинна забезпечувати не лише адміністративну та фінансову підтримку, а й соціально-культурну інтеграцію мешканців деокупованих територій [1].

Державне регулювання забезпечує комплексний підхід до підтримки ОТГ, включаючи:

1. Фінансову підтримку – передача субвенцій, грантів та інвестиційних ресурсів для розвитку інфраструктури та місцевих проєктів.
2. Адміністративну координацію – встановлення стандартів управлінської діяльності, методологічної підтримки та моніторингу ефективності функціонування громад.

3. Соціально-культурну інтеграцію – розвиток освіти, охорони здоров'я, культурних та спортивних ініціатив у громадах [2, с. 91].

Особливої уваги потребує забезпечення участі громадян у процесах місцевого управління, що реалізується через відкриті громадські слухання, консультації, електронні платформи та участь мешканців у бюджетному процесі.

Реінтеграція деокупованих територій України, зокрема районів Донбасу та Криму, потребує ефективної системи місцевого самоврядування, здатної забезпечити:

- належне надання публічних послуг;
- економічне відновлення місцевих громад;
- інформаційну інтеграцію та протидію дезінформації;
- соціальну стабілізацію та включення мешканців у процеси демократичного управління [3].

ОТГ стають основою для відновлення довіри між державою та громадянами, оскільки локальні органи влади безпосередньо відповідають за вирішення соціально значущих проблем.

Незважаючи на значні досягнення у реформі децентралізації та формуванні спроможних об'єднаних територіальних громад, на практиці залишається низка суттєвих викликів, що перешкоджають повноцінному розвитку місцевого самоврядування та ефективній участі громад у процесах управління.

По-перше, недостатня фінансова спроможність деяких громад обмежує їхню здатність реалізовувати власні проекти та підтримувати локальну інфраструктуру. Це створює нерівні умови розвитку, особливо для громад у віддалених або постконфліктних регіонах, де потреби населення є критично високими.

По-друге, спостерігається нерівномірний розвиток інфраструктури між різними регіонами, що проявляється у різниці доступу до освітніх, медичних, соціальних та культурних послуг. Такі диспропорції послаблюють ефективність державного управління на місцевому рівні та ускладнюють процес інтеграції громад у єдиний інформаційний та економічний простір України.

По-третє, обмежена участь громадян у процесах планування та контролю діяльності місцевої влади призводить до низького рівня громадської відповідальності та недостатньої прозорості прийняття управлінських рішень. Відсутність належних каналів для двосторонньої комунікації між владою та населенням знижує ефективність реалізації стратегічних програм, зокрема тих, що стосуються відновлення та реінтеграції територій.

По-четверте, відсутність ефективних механізмів координації між центральними органами влади та місцевими громадами у сфері реінтеграції та відновлення створює ризики дублювання зусиль та непродуктивного використання ресурсів. Це особливо критично у постконфліктних регіонах, де інтеграція адміністративних, фінансових та соціальних процесів потребує високого рівня синхронізації між усіма рівнями влади [4].

Подолання цих проблем потребує системного підходу та комплексних політик, які поєднують фінансову, адміністративну та соціально-культурну

підтримку. Важливо запроваджувати механізми ефективного моніторингу та оцінки діяльності громад, розвивати електронні платформи для участі громадян у прийнятті рішень, створювати умови для партнерства між державою, бізнесом та громадським сектором, а також враховувати специфіку територій, що підлягають реінтеграції, для забезпечення рівного доступу до ресурсів і послуг. Лише такий комплексний підхід дозволить забезпечити сталий розвиток громад, підвищити їхню спроможність та активну участь населення у відновленні державності.

Перспективні напрямки розвитку об'єднаних територіальних громад спрямовані на підвищення ефективності управління та зміцнення спроможності громад брати участь у державному відновленні та реінтеграції територій. Серед ключових заходів:

- цифровізація управління – впровадження електронних сервісів для консультацій, звернень, петицій та моніторингу виконання програм, що забезпечує прозорість та постійний зворотний зв'язок із громадянами;
- партнерство держави, бізнесу та громадського сектору для розвитку інфраструктури, підтримки соціальних і культурних ініціатив та стимулювання місцевих економічних проєктів;
- врахування специфіки деокупованих територій – відновлення житла, соціальних та освітніх сервісів, підтримка бізнесу та соціальна інтеграція мешканців;
- сприяння громадській активності та розвитку місцевого самоврядування через навчальні програми для службовців, активістів та молоді, що формує компетентне управлінське середовище і активізує участь громадян у прийнятті рішень.

Приходимо до висновку, що розвиток та підтримка ОТГ через державне регулювання є ключовим інструментом відновлення публічного управління, реінтеграції територій та сталого розвитку регіонів. ОТГ сприяють локальній демократії, підвищують ефективність публічних послуг та консолідації громад. Особлива увага потрібна деокупованим територіям, де важливе відновлення інфраструктури та соціальних сервісів. Впровадження цифрових платформ і сучасних каналів комунікації підвищує прозорість, підзвітність та залучення громадян, що зміцнює довіру до державних інституцій. Реінтеграція Криму та Донбасу потребує комплексної стратегії розвитку ОТГ із фінансовою підтримкою, розвитком економіки та соціальною інтеграцією. Системний підхід, що поєднує цифровізацію, партнерство та участь мешканців, забезпечує ефективне управління та довгострокову стабільність у процесі відновлення та реінтеграції українських територій.

### Список використаних джерел

1. Децентралізаційна стратегія розвитку ОТГ України, Міністерство розвитку громад та територій. URL: <https://mindev.gov.ua>
2. . Серьогіна С. Г., Бодрова І. І, Лялюк О. Ю. та інші. Державний контроль місцевого самоврядування в Україні: проблеми правового регулювання та правозастосування: монографія. Харків. 2023. 146 с.

3. Стратегії відновлення державної влади та реінтеграції населення деокупованих територій України до 2026 року. Донецька обласна державна адміністрація. URL: [https://dn.gov.ua/news/prezentovano-proyekt-strategiyi-vidnovlennya-derzhavnoyi-vladi-ta-reintegraciyi-naselennya-deokupovanih-teritorij-ukrayini-do-2026-roku?utm\\_source=chatgpt.com](https://dn.gov.ua/news/prezentovano-proyekt-strategiyi-vidnovlennya-derzhavnoyi-vladi-ta-reintegraciyi-naselennya-deokupovanih-teritorij-ukrayini-do-2026-roku?utm_source=chatgpt.com)
4. Україна посилює співпрацю з Радою Європи у питаннях місцевого самоврядування та децентралізації. Міністерство розвитку громад та територій. URL: <https://mindev.gov.ua/news/ukraina-posyliuie-spivpratsiu-z-radoiu-ievropy-u-pytanniakh-mistsevoho-samovriaduvannia-ta-detsentralizatsii>

**Данилейко Юлія Сергіївна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Чечель Анна Олександрівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету (м. Київ)

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА СТІЙКІСТЬ У ТУРБУЛЕНТНІ ЧАСИ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІМПЛІКАЦІЇ ДЛЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Публічне управління функціонує у середовищі, що характеризується багатовимірною нестабільністю. Політичні кризи, збройні конфлікти, економічні потрясіння, соціальна поляризація, масштабні міграційні процеси, зміна очікувань громадян та постійний технологічний розвиток, що створює безпрецедентну складність для державних інституцій.

Органи влади мають реагувати швидше, ніж будь-коли, при цьому дотримуючись правових норм, враховуючи інтереси багатьох стейкхолдерів і зберігаючи довіру суспільства. У таких умовах традиційні бюрократичні моделі виявляються недостатніми. Потрібні гнучкі, адаптивні та інноваційні підходи, що дозволяють забезпечити організаційну стійкість — здатність інституції не лише долати зовнішні та внутрішні виклики, але й розвиватися в процесі їх подолання [1].

Аналітична основа дослідження управлінських процесів в умовах турбулентності в суспільстві ґрунтується на поєднанні концепцій стратегічного

управління, інституційної теорії та поведінкових моделей публічного сектору. Вчені працюють із категоріями складних адаптивних систем, розглядаючи державні інституції як структури, що взаємодіють у мережевому середовищі з високою взаємозалежністю. Це дає змогу аналізувати публічне управління не лише через призму нормативних процесів, але й через динаміку змін, взаємодію акторів та здатність системи до навчання. Також застосовується порівняльний підхід: оцінюється, як різні моделі публічного менеджменту реагують на кризи, та які організаційні практики сприяють підвищенню їх стійкості.

Дослідження демонструють, що зміни, які переживає публічний сектор, мають системний характер. У центрі цих змін — поєднання цифрової трансформації, зростання ролі громадянської участі та необхідність діяти у режимі постійної готовності до криз [2].

Сучасна держава не може бути виключно адміністратором процесів; вона має бути модератором, партнером, аналітиком і кризовим менеджером. У цьому контексті особливо важливими є кілька тенденцій:

- державні інституції мають переходити від формальної відповідності процедурам до орієнтації на результат та суспільну цінність;
- цифровізація відкриває можливості для оптимізації послуг та підвищення прозорості, але вимагає нових компетенцій;
- суспільні кризи підсилюють потребу у міжвідомчій координації та партнерствах між громадським, приватним і міжнародним секторами;
- зростає важливість організаційного навчання, яке дозволяє державним установам адаптуватися не лише через реформування, а й через постійне вдосконалення повсякденної діяльності.

Доцільно також виокремити роль управлінських команд та лідерства. У публічному секторі ефективність змін залежить не стільки від окремих політик, скільки від здатності керівників формувати культуру відповідальності, відкритості та інноваційного мислення. Це передбачає не лише розробку стратегій, але й постійну роботу над розвитком персоналу, модернізацією внутрішніх процесів та формуванням довіри всередині інституції [3].

Перенесення висновків дослідження у сферу публічного управління дозволяє сформулювати кілька важливих управлінських імплікацій.

По-перше, органи влади потребують переходу до більш адаптивних моделей управління, де ключовими є гнучкість, швидкість реагування та прозорість ухвалення рішень. Це означає необхідність модернізації процедур, скорочення надмірної бюрократії та впровадження елементів agile-управління.

По-друге, важливо посилити аналітичні спроможності публічного сектору. Стратегічне планування, засноване на даних, дозволяє зменшити ризики помилкових рішень і забезпечити стійкість до криз.

По-третє, зростає значення партнерств. Ефективне публічне управління сьогодні дедалі більше базується на взаємодії з громадами, бізнесом, науковими установами та міжнародними організаціями. Такі взаємодії створюють нові можливості, розширюють ресурсну базу та підвищують легітимність рішень.

По-четверте, людський капітал публічного сектору стає ключовим чинником ефективності. Розвиток компетентностей, формування лідерства та

підтримка інституційної пам'яті прямо впливають на здатність системи діяти у кризах.

Отже, публічне управління в XXI столітті існує у режимі постійних викликів, і забезпечення організаційної стійкості стає одним із головних завдань державних інституцій. Дослідження, на основі якого підготовлено цю доповідь, демонструє, що ефективність відповіді на ці виклики визначається здатністю інституцій поєднувати стратегічну гнучкість, інноваційність, орієнтацію на дані та партнерські моделі взаємодії [4].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що сучасна система публічного управління потребує переходу до моделей, які сприяють не лише стабільності, але й розвитку, не лише контролю, але й співтворенню, не лише реагуванню, але й передбачуванню.

### **Список використаних джерел**

1. Орлова Н. Євроінтеграційні орієнтири цифрової трансформації у державному управлінні України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, 2025. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-118-125>
2. Сурай А. Цифровізація публічного управління в Україні: організаційний аспект. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, 2024. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-116-124>
3. Чечель, А., Ангелін, М. Стратегічні цифрові технології в публічному секторі України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення, 2024. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185> .
4. Квітка, С., Корсун, В., Магиляс, Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрями досліджень. Аспекти публічного управління, 2024. <https://doi.org/10.15421/152437> .

**Єрошенко Тетяна Миколаївна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності «Публічне управління та адміністрування», кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Верительник Світлана Мельсиківна, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

## **ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ І ТАКТИЧНИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ**

Сучасний етап розвитку публічного управління в Україні характеризується необхідністю переосмислення механізмів організації та використання державних фінансових ресурсів. Воєнні дії, економічні шоки, зростання соціальних потреб, посилення залежності від зовнішнього фінансування та інтеграція до європейського простору вимагають від держави нового підходу до формування фінансової політики. У цих умовах стратегічні й тактичні рішення у сфері управління державними фінансами набувають ключового значення для забезпечення стійкості бюджетної системи, макроекономічної стабільності та ефективності використання ресурсів.

Під стратегічними рішеннями у сфері державних фінансів розуміють комплекс довгострокових заходів, спрямованих на розвиток фінансової системи, посилення її стійкості та здатності реагувати на глобальні виклики. Сюди належать: формування середньострокової бюджетної рамки, модернізація податкової системи, оптимізація державного боргу, забезпечення прозорості публічних фінансів, цифровізація фінансових процесів та інтеграція до європейських стандартів управління фінансами. Стратегічні рішення задають загальний напрям розвитку та визначають рамкові умови для тактичних управлінських кроків.

Тактичні рішення, у свою чергу, є інструментарієм оперативного реагування на фінансові зміни, потреби секторів економіки та соціальної сфери. До них належать: коригування бюджетних програм, перерозподіл видатків, автоматизація процедур, упорядкування адміністрування податків, підвищення результативності бюджетних видатків, контроль за їх ефективністю, запровадження електронного документообігу та цифрових сервісів. Тактичні

рішення забезпечують реалізацію стратегічних пріоритетів у конкретних управлінських діях.

У воєнний період фінансові ресурси України набули критичного значення для забезпечення національної безпеки, стійкості економіки та підтримки населення. Відтак виникла потреба у посиленні бюджетної дисципліни, концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках, перегляді видаткових програм, розширенні міжнародного фінансування, адаптації податкових механізмів до нових умов, а також удосконаленні системи управління державним боргом. Одним з ключових напрямів стало формування системи гнучкого фінансового планування з акцентом на захищені видатки та оборону.

У контексті післявоєнного відновлення особливої актуальності набуває стратегічне планування, орієнтоване на довгострокову економічну стабілізацію. Йдеться про формування багаторічних інвестиційних програм, розвиток партнерства з міжнародними інституціями, залучення приватних інвестицій через механізми державно-приватного партнерства та створення сприятливого інституційного середовища. Важливу роль відіграє транспарентність, фіскальна відповідальність та формування довіри до системи управління фінансами.

Стратегічні рішення у сфері фінансів також передбачають цифровізацію фінансових процесів. В Україні спостерігається активний розвиток електронних сервісів, зокрема автоматизованих систем управління бюджетом, електронних реєстрів, відкритих даних, онлайн-моніторингу видатків та цифрових інструментів податкового адміністрування. Це забезпечує підвищення прозорості, зменшення корупційних ризиків та зростання ефективності державних рішень.

Важливим напрямом є зміцнення доходної частини бюджету через реформування податкової системи. Зокрема, актуальними є інтеграція європейських стандартів оподаткування, модернізація адміністрування ПДВ, детінізація економіки, розвиток податкової культури, удосконалення системи контролю за ризиковими операціями, цифрові інструменти аудиту та моніторингу. Податкова реформа повинна бути узгоджена із загальною фінансовою стратегією держави.

У сфері державного боргу стратегічні рішення полягають у забезпеченні боргової стійкості. Йдеться про перегляд структури боргу, раціональне управління графіком погашення, оптимізацію співвідношення внутрішніх і зовнішніх запозичень, зменшення вартості обслуговування, а також формування умов для розвитку внутрішнього фінансового ринку. Боргова політика має бути передбачуваною та узгодженою зі стратегічними цілями держави.

Особливої уваги потребує результативність та ефективність використання бюджетних коштів. Система програмно-цільового методу повинна бути модернізована відповідно до міжнародних стандартів, зокрема у частині оцінювання результативних показників, проведення незалежного аудиту, прозорості фінансування та автоматизації звітності. Ефективність бюджетних програм визначається не обсягом витрачених коштів, а досягнутими результатами та суспільним ефектом.

Цікавою особливістю сучасної фінансової політики України є впровадження механізмів стрес-тестування бюджетної системи, які широко застосовуються у практиці ЄС та ОЕСД. Стрес-тести дозволяють оцінити, як бюджет реагуватиме на шоки — коливання курсу валют, зростання вартості запозичень, зниження експорту чи зміну податкових надходжень. Такий підхід робить управління державними фінансами більш передбачуваним і дозволяє формувати резерви для критичних ситуацій.

Ще одним важливим аспектом є розвиток системи відкритих фінансів. Портали відкритих бюджетних даних та інструменти громадського контролю, такі як OpenBudget та Spending.gov.ua, забезпечують громадянам доступ до детальної інформації про використання бюджетних коштів. Це сприяє підвищенню довіри до влади, зменшує можливості зловживань та формує культуру фінансової підзвітності — один із базових принципів європейського управління.

Важливим фактом є те, що Україна протягом останніх років увійшла до переліку країн із найактивнішими реформами у сфері управління державними фінансами, за оцінками міжнародних інституцій. Значна частина таких реформ пов'язана із запровадженням середньострокового бюджетного планування, яке дозволяє прогнозувати доходи й видатки на три роки вперед. Цей механізм забезпечує стабільність бюджетних процесів навіть в умовах нестабільності.

Окремого значення набуває розвиток фінансової децентралізації. Місцеві бюджети отримали розширені повноваження щодо адміністрування доходів, формування інвестиційних програм і надання публічних послуг. Підсилення фінансової автономії громад стало ключовим чинником розвитку місцевого самоврядування, збільшення інвестицій у інфраструктуру та підвищення якості життя населення. Проте водночас зросла відповідальність органів місцевої влади за ефективність бюджетних рішень.

Таким чином, стратегічні й тактичні підходи до управління державними фінансовими ресурсами є фундаментом для економічної стабільності, розвитку публічного сектору та забезпечення стійкості держави в умовах кризових викликів. Комплексне поєднання стратегічного планування, оперативних тактичних рішень, цифровізації, прозорості, міжнародної інтеграції та фінансової децентралізації формує сучасну модель управління публічними фінансами, орієнтовану на ефективність, підзвітність та довгострокову стійкість.

### Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Закон України «Про відкритість використання публічних коштів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19>
4. OECD. Public Financial Management Review URL: <https://www.oecd.org>
5. IMF Fiscal Transparency Code. URL: <https://www.imf.org>
6. World Bank. Public Expenditure Review. URL: <https://www.worldbank.org>

7. Мінфін України. Офіційний портал. URL: <https://mof.gov.ua>

8. PwC Ukraine. Огляд податкових реформ. URL: <https://www.pwc.com>

**Загурський Станіслав Францевич**  
здобувачка другого (магістерського)  
рівня вищої освіти, ОПП «Публічне  
управління та адміністрування»  
Маріупольського державного  
університету

**Науковий керівник:** Тарасенко Денис  
Леонідович, доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри  
публічного управління та  
адміністрування Маріупольського  
державного університету

## ОСОБЛИВОСТІ КРИЗ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Кризи є невід’ємною складовою розвитку будь-яких соціально-економічних систем. Вони відображаються у порушенні стабільності управлінських процесів, коли звичні механізми координації, планування та прийняття рішень стають недостатньо ефективними або зовсім перестають функціонувати. Особливості криз у системі публічного управління роблять їх унікальними порівняно з кризами у приватному секторі. У бізнесі криза зазвичай обмежується окремим підприємством чи галуззю, тоді як у державному управлінні вона охоплює всю структуру влади – від центральних органів до місцевих адміністрацій, а також безпосередньо впливає на громадян, економіку та суспільні інститути.

Розрізняють такі види криз за відповідними ознаками їх класифікації:

– за масштабами прояву: загальні кризи – охоплюють усю соціально-економічну систему, та локальні – охоплюють лише її частину;

– за проблематикою: макро- і мікрокризи. Макрокризи – масштабної проблематики й обсягів, мікрокризи – охоплюють лише окрему проблему, чи невелику їх групу (мікрокриза здатна викликати ланцюгову реакцію, поширитися на всю систему та призвести до макрокризи);

– за причиною виникнення: природні, суспільні та екологічні кризи;

– за структурою відносин у соціально-економічній системі й диференціації проблематики її розвитку виділяють окремі групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних та інших криз [15].

Отже, кризи можуть класифікуватися за масштабами, проблематикою, причинами виникнення та структурою соціально-економічних відносин. Кожен із цих підходів дає змогу всебічно вивчити природу кризових явищ і їхні можливі наслідки. Водночас для публічного управління особливо важливим є розуміння

того, як кризи впливають на роботу державних органів, ефективність прийняття рішень та здатність забезпечувати стабільність у суспільстві.

Сутність кризи в публічному управлінні проявляється як порушення стабільності управлінських процесів, коли традиційні механізми координації, планування та прийняття рішень перестають працювати ефективно. Такі ситуації можуть виникати через внутрішні чинники, зокрема неузгодженість політичних пріоритетів, бюрократизацію, корупцію, нестачу кадрів, або під впливом зовнішніх факторів, таких як війна, економічні спади, пандемії чи загрози в інформаційному просторі. У відповідь система управління змушена пристосовуватися до нових умов, щоб підтримувати безперервність функціонування державних органів і задовольняти потреби громадян.

Органи державного управління відповідають на кризи за рахунок конструювання технологій запобіжного характеру. Практично це говорить про те, що держава має прагнути не лише адекватно реагувати на кризи, але й вчитися (досвід інших держав) вести постійну підготовку до таких дій [17, С. 260].

Кризи у публічному управлінні можуть виникати під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх відносять бюрократизацію, неузгодженість політичних рішень, корупцію, кадровий дефіцит та організаційні проблеми, які ускладнюють прийняття ефективних управлінських рішень. Зовнішні чинники включають війни, економічні спади, пандемії, природні катастрофи, інформаційні загрози та глобальні політичні зміни, що можуть значно впливати на функціонування державних органів. У таких умовах система управління вимушена шукати нові механізми адаптації, щоб підтримувати безперервність діяльності органів влади та задовольняти потреби громадян.

Особливої уваги заслуговує багаторівневий характер криз у публічному управлінні. Державна система є взаємопов'язаною, і дії центральних органів влади визначають можливості діяльності на регіональному та місцевому рівнях. Водночас проблеми місцевого самоврядування, якщо вони накопичуються, можуть переростати у загальнодержавну кризу. Така взаємозалежність ускладнює процеси прийняття рішень та вимагає системного підходу до аналізу та управління кризами, де враховуються всі рівні та підсистеми публічного управління.

Кризи також мають масштабний та комплексний вплив на суспільство. Вони зачіпають економічну, соціальну, організаційну, технологічну та політичну сфери, що створює додаткові виклики для державних органів. У таких умовах публічне управління повинно не лише реагувати на кризові явища, а й формувати стратегії запобігання, адаптації та розвитку, що включають: підвищення професійної компетентності державних службовців, створення ефективного кадрового резерву, цифровізацію HR-процесів та управлінських процедур, а також удосконалення системи комунікації та координації між різними ланками влади.

Варто зазначити, що кризи у публічному управлінні можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Хоча вони загрожують стабільності та ефективності роботи державних органів, водночас вони стимулюють розвиток

системи, сприяють інноваціям, підвищенню професійного рівня службовців та вдосконаленню управлінських процесів. Тому правильне розуміння природи кризових явищ і своєчасне застосування ефективних механізмів управління дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки, а й використовувати кризу як чинник трансформації та модернізації державного управління.

Отже, кризи у системі публічного управління мають комплексний, багаторівневий та взаємопов'язаний характер, який визначає їхню специфічну складність і потребує системного, стратегічного підходу до управління. Розуміння цих особливостей дозволяє створювати більш ефективні, адаптивні та стійкі до зовнішніх та внутрішніх викликів системи публічного управління, що забезпечує стабільність держави та задоволення потреб громадян у складних і динамічних умовах сучасності.

### **Список використаних джерел**

1. Кухта П.В. Кризи, їх причини та наслідки. Електронний журнал «Ефективна економіка». № 10. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
2. Лікарчук Н.В. Кризи в системі державного управління: причини виникнення та шляхи врегулювання. Право та державне управління. 2020 р., № 4. С. 256-261.

### **Іванцова Юлія Василівна**

студентка кафедри публічного управління та адміністрування, спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Бражко Олена Вадимівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

## **МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ**

Молодіжна політика в Україні є важливим складником публічного управління, що спрямований на формування умов для соціальної, економічної та політичної активності молоді. Вона виступає інструментом залучення молодого покоління до суспільно-політичних процесів, розвитку громадянського суспільства та підвищення ефективності управлінських рішень на всіх рівнях.

Особливої актуальності ця політика набуває у період відновлення державності та реінтеграції тимчасово окупованих територій, де молодь відіграє ключову роль у відновленні соціальної тканини, сприяє консолідації громад та адаптації населення до умов мирного життя [1]. Розвиток молодіжної політики безпосередньо пов'язаний із модернізацією публічного управління, цифровізацією комунікацій та впровадженням електронного урядування. Через активне залучення молоді до процесів прийняття рішень держава отримує можливість підвищити прозорість, ефективність та підзвітність своїх інституцій. Водночас молодіжна політика виступає інструментом формування єдиного інформаційного простору України, сприяє зміцненню громадянської ідентичності та підтримує процеси національної консолідації [2, с. 69].

Молодь є активним агентом змін у процесах відновлення державних інституцій на деокупованих територіях. Вона сприяє:

1. Відновленню місцевих органів влади через участь у молодіжних радах, громадських ініціативах та волонтерських програмах.
2. Реінтеграції населення у єдиний суспільний та інформаційний простір України.
3. Сприянню економічному розвитку та соціальній стабільності через участь у проектах із відновлення інфраструктури, освіти, культури та бізнес-ініціатив [3].

Реінтеграція територій, зокрема Криму та деокупованих областей Донбасу, потребує системного залучення молоді до управлінських процесів. Молодіжні ініціативи допомагають вирішувати проблеми соціальної адаптації, створюють умови для діалогу між місцевим населенням і державними структурами, а також формують умови для довгострокового розвитку місцевих громад. Державна молодіжна політика в Україні реалізується через систему інституційних механізмів, які включають:

1. Міністерство молоді та спорту України — координує загальнодержавні програми та ініціативи.
2. Молодіжні ради та громадські організації — забезпечують представництво молоді на місцевому та регіональному рівнях.
3. Цифрові платформи участі — онлайн-консультації, електронні петиції та обговорення, які дозволяють молоді брати участь у процесах прийняття рішень незалежно від місця проживання [4].

Ефективність цих механізмів залежить від взаємодії між державою, громадським сектором та бізнесом. Вони спрямовані на забезпечення рівного доступу молоді до ресурсів, інформації та можливостей впливати на управлінські процеси.

Молодіжна політика виступає ключовим інструментом у процесах відновлення деокупованих територій України. Через залучення молоді до управлінських та громадських ініціатив держава отримує можливість не лише відновлювати інститути влади, а й створювати умови для соціальної стабільності та громадської згуртованості. Основні напрями взаємозв'язку молодіжної політики з реінтеграційними процесами включають:

1. Соціальна інтеграція молоді – через програми відновлення освіти, культурних ініціатив, волонтерських проєктів, молодь отримує можливість адаптуватися до змін у регіоні та брати активну участь у його розвитку.
2. Інформаційна інтеграція – цифрові платформи дозволяють молодим людям отримувати актуальну інформацію про процеси реінтеграції, подавати електронні звернення, брати участь у публічних консультаціях та громадських обговореннях.
3. Економічна інтеграція – через участь у відновленні локальної інфраструктури, підтримку стартапів та молодіжного підприємництва молодь формує нові економічні можливості для регіону [4].

Особливу увагу слід приділяти реінтеграції Криму, де молодіжна політика може стати інструментом підтримки культурної ідентичності, розвитку локальних ініціатив та створення умов для активної участі молоді у суспільному житті півострова. Використання сучасних комунікаційних технологій у цьому контексті забезпечує безперервний зв'язок між державою та громадянами, сприяє протидії дезінформації та формуванню позитивного іміджу держави серед молодого покоління.

У процесі реалізації молодіжної політики в Україні виникає низка актуальних викликів, які потребують системного підходу та координації з боку держави. По-перше, спостерігається недостатня міжвідомча взаємодія на рівні центральних та місцевих органів влади, що ускладнює впровадження комплексних програм для молоді та призводить до дублювання зусиль. По-друге, існує територіальна нерівність доступу молоді до освітніх, соціальних та культурних програм, що особливо відчутно на деокупованих та віддалених територіях. По-третє, багато молодих людей мають низький рівень поінформованості про можливості участі у публічному управлінні та реінтеграційних процесах, що обмежує їхню активність і залучення до громадських ініціатив.

Незважаючи на ці виклики, існують значні перспективи розвитку молодіжної політики, які дозволяють не лише подолати існуючі проблеми, а й створити нові механізми ефективної взаємодії молоді з органами влади. Однією з ключових стратегій є цифровізація молодіжної політики, що передбачає впровадження платформ електронної демократії, онлайн-консультацій та інтерактивних сервісів для участі у громадських проєктах. Крім того, важливим напрямом є партнерство між владою, бізнесом та громадським сектором, яке забезпечує ресурсну та організаційну підтримку молодіжних ініціатив і сприяє більш ефективному використанню наявних можливостей.

Ефективність молодіжної політики також залежить від системної оцінки реалізації програм, що дозволяє відстежувати результати та коригувати стратегії на місцевому та регіональному рівнях. Особливу увагу слід приділяти деокупованим територіям, враховуючи потреби молоді у відновленні інфраструктури, участі у волонтерських проєктах, створенні умов для повернення та соціальної інтеграції. Такі підходи сприяють консолідації громад,

відновленню довіри до державних інституцій і формуванню активної громадянської позиції серед молодого покоління.

На підставі вищезазначеного можна зробити такі висновки: молодіжна політика в Україні є стратегічним інструментом відновлення державності, модернізації публічного управління та формування ефективного механізму взаємодії держави й суспільства. Вона забезпечує активну участь молоді у суспільному та політичному житті, сприяє консолідації громад на територіях, що реінтегруються, підвищує прозорість, ефективність і підзвітність державних інституцій, а також сприяє розвитку цифрових платформ і новітніх каналів комунікації між державою та молоддю. Особлива увага має бути приділена реінтеграції Криму та деокупованих територій Донбасу, де молодіжна політика здатна стати каталізатором соціальної стабільності, формування громадянської ідентичності та забезпечення сталого розвитку регіонів.

### Список використаних джерел

1. Обговорено актуальні питання розвитку молодіжної політики в регіонах. Міністерство молоді та спорту України: офіційний вебпортал. URL: [https://mms.gov.ua/news/obhovoreno-aktualni-pytannia-rozvytku-molodizhnoi-polityky-v-rehionakh?utm\\_source=chatgpt.com](https://mms.gov.ua/news/obhovoreno-aktualni-pytannia-rozvytku-molodizhnoi-polityky-v-rehionakh?utm_source=chatgpt.com)
2. Гончарук Н. Формування та реалізація державної молодіжної політики на публічній службі в Україні. Аспекти публічного управління. Том 11. № 4. 2023. С. 64-74.
3. Стратегії відновлення державної влади та реінтеграції населення деокупованих територій України до 2026 року. Донецька обласна державна адміністрація. URL: <https://dn.gov.ua/news/prezentovano-proyekt-strategiyi-vidnovlennya-derzhavnoyi-vladi-com>
4. Молодіжні ініціативи з відновлення формують майбутнє України. Міністерство молоді та спорту України: офіційний вебпортал. URL: [https://mms.gov.ua/news/molodizhni-initsiatyvy-z-vidnovlennia-formuiut-maibutnie-ukrainy?utm\\_source=chatgpt.com](https://mms.gov.ua/news/molodizhni-initsiatyvy-z-vidnovlennia-formuiut-maibutnie-ukrainy?utm_source=chatgpt.com)

### **Капуста Ігор Вікторович**

студент кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

**Науковий керівник:** Бражко Олена Вадимівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

## **ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ ВІДНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ КРИМУ**

Сучасний етап розвитку України характеризується складними трансформаціями у сфері публічного управління, зумовленими як викликами воєнного стану, так і потребою подальшої євроінтеграції та відновлення територіальної цілісності держави. Особлива увага приділяється реінтеграції Криму, де відновлення ефективних механізмів публічного управління неможливе без розвитку професійної культури державних службовців.

Професійна культура державних службовців охоплює систему знань, навичок, етичних норм та цінностей, що визначають якість управлінських рішень та взаємодію з громадянами. В умовах реінтеграції Криму вона стає ключовим чинником забезпечення довіри населення до державних інституцій, прозорості та підзвітності влади.

Професійна культура державних службовців є соціокультурним феноменом, який формується через навчання, практичний досвід та дотримання етичних стандартів. Вона включає:

- знання законодавства та норм державного управління;
- компетентність у сфері публічних послуг;
- здатність до ефективної комунікації з громадянами та колегами;
- відповідальність, чесність та дотримання принципів добросовісності.

Дослідження показують, що високий рівень професійної культури підвищує якість управлінських рішень, забезпечує ефективність організаційних процесів та створює основу для розвитку довіри громадян до державних структур [1, с. 62].

Реінтеграція Криму висуває низку специфічних вимог до державних службовців:

- територіальна специфіка: адаптація управлінських практик до потреб населення, яке тривалий час перебувало під іншою юрисдикцією;

- недостатня готовність персоналу: частина службовців потребує підвищення кваліфікації, освоєння сучасних методів управління та комунікаційних технологій;
- етичні та соціокультурні аспекти: формування довіри серед місцевих жителів та врахування культурних, мовних і соціальних особливостей;
- взаємодія з громадськістю: відсутність усталених механізмів залучення громадян до прийняття рішень і контролю за діяльністю органів влади [2, с. 92].

Подолання цих викликів потребує системного підходу та інтеграції освітніх, технологічних та етичних механізмів у процес формування професійної культури.

Для ефективного формування професійної культури державних службовців у контексті реінтеграції Криму застосовуються такі механізми:

- освітньо-професійна підготовка: тренінги з управлінських компетенцій, комунікацій та етики;
- електронне урядування та цифрові платформи: навчання використанню електронних сервісів, систем моніторингу та онлайн-консультацій для підвищення прозорості управлінських процесів;
- менторство та наставництво: залучення досвідчених фахівців до підготовки нових кадрів;
- міжвідомча взаємодія: координація дій центральних та місцевих органів влади для забезпечення комплексного підходу до управління та інтеграції територій;
- соціальна відповідальність та етика: впровадження кодексів поведінки та стандартів доброчесності [3, с. 41].

У реаліях постконфліктного відновлення та реінтеграції Криму професійна культура державних службовців стає не лише теоретичною категорією, а й безпосереднім інструментом ефективного управління. Ефективне застосування професійної культури проявляється через низку практичних заходів, які сприяють зміцненню публічного управління та підвищенню довіри громадян до державних інституцій.

1. Відновлення органів публічного управління: ключовим завданням є підготовка компетентного персоналу, здатного ефективно діяти в умовах постконфліктного середовища, адаптувати управлінські процеси до потреб місцевого населення та забезпечувати стабільне функціонування державних структур.

2. Розвиток комунікаційної взаємодії з громадянами: застосування інтерактивних платформ, електронних сервісів та каналів зворотного зв'язку дозволяє налагодити діалог між владою та населенням, враховувати думку громадян при прийнятті рішень і забезпечувати оперативне реагування на запити суспільства.

3. Підвищення довіри до державних інституцій: демонстрація прозорості процедур, регулярне оприлюднення рішень та результатів діяльності органів влади, а також активне залучення громадськості до

процесу управління сприяє формуванню стабільного суспільного довіри до держави.

4. Інтеграція соціокультурних цінностей: врахування місцевих традицій, культурних особливостей та потреб населення є важливою умовою забезпечення ефективної взаємодії влади та громадян, особливо у контексті реінтеграції Криму [4, с. 23]

Усі ці заходи комплексно сприяють відновленню ефективного публічного управління, забезпечують стабільність у процесі реінтеграції територій та підвищують рівень консолідації громадянського суспільства, створюючи умови для сталого соціально-політичного розвитку регіону.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що професійна культура державних службовців виступає стратегічним ресурсом відновлення публічного управління та реінтеграції Криму. Вона забезпечує формування компетентного управлінського середовища, підвищує ефективність взаємодії з громадянами, сприяє стабільності та консолідації суспільства, а також стає фундаментом для сталого розвитку державних інституцій у постконфліктний період. Формування професійної культури повинно поєднувати освітньо-професійну підготовку, цифровізацію процесів, міжвідомчу координацію та впровадження етичних стандартів. Такий комплексний підхід забезпечує ефективність управління, соціальну стабільність, консолідацію громад та сталий розвиток територій у процесі реінтеграції.

#### **Список використаних джерел**

1. Адамська І. П. Дотримання прав публічних службовців як оптимізаційний засіб побудови ефективної держави в Україні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 31. С. 60-63.

2. Старущенко Я. В. Сутність та особливості соціокультурного аспекту у формуванні культури державного службовця. Публічне управління та митне адміністрування. № 2 (37), 2023 р. С. 90-94.

3. Суший О. Культура державного управління: сутність, складові та тенденції розвитку . Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2022 р. №4. С. 38-47.

4. Реінтеграція Криму: урядові плани та формування механізмів міжнародної підтримки». За заг. редакцією: Бабіна Б.В., Барієва Е.Е.; Кримськотатарський Ресурсний Центр. Київ. 2023. 48 с.

**Коваль Олександр Сергійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Тарасенко Денис Леонідович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету (м. Київ)

## **РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ**

Інформаційне забезпечення відіграє вирішальну роль у сучасній системі державного управління, адже воно є основою для прийняття обґрунтованих, ефективних і своєчасних управлінських рішень. У світі, де інформація стає найціннішим ресурсом, від її якості, достовірності та оперативності залежить результативність діяльності органів влади, стабільність соціально-економічних процесів і довіра громадян до державних інституцій.

Отже, ефективне функціонування системи державного управління неможливе без чітко організованого процесу збору, аналізу та використання інформації. Саме тому важливо розглядати інформаційне забезпечення не лише як технічний інструмент, а як комплексну систему, що визначає якість управлінських рішень і забезпечує адаптацію державних інституцій до потреб суспільства.

Збір інформації залежить від управлінських завдань та потреб. В залежності від цього обираються і відповідні методи збору інформації. Тому передусім визначається мета збору інформації, тобто треба усвідомити, яка інформація (за змістом), кому (якій категорії користувачів), коли (до якого терміну або на якому етапі роботи) та в якій формі (на якому рівні згортання) потрібна. При цьому на органи державної влади, як і на інші організації, розповсюджується дія закону інформованості-впорядкованості: чим більшою за обсягом і кращою за якістю інформацією про внутрішнє і зовнішнє середовище володіє організація, тим більшою є ймовірність її стійкого функціонування (самозбереження). Адже, ефективність використання інформаційних комунікацій значною мірою залежить від диктованого потребами соціальних структур рівня їх наповнення інформацією. Джерелами цього наповнення є наявні суспільно значущі інформаційні ресурси, зосереджені в системі суспільних інформаційних баз, а також процеси інфотворення, суспільна організація виробництва необхідної інформації [1].

Роль інформаційного забезпечення полягає в тому, що воно створює умови для формування єдиної інформаційної системи, яка дозволяє збирати, зберігати, аналізувати та поширювати дані, необхідні для управління. На основі отриманої

інформації здійснюється оцінка ситуації, визначення стратегічних пріоритетів, розробка державних програм і контроль за їх виконанням. Саме завдяки інформаційному забезпеченню можлива координація діяльності різних органів влади, узгодження рішень між центральним і місцевим рівнями управління.

Дієвість системи публічного управління можлива за умови налагодження постійного та рівноправного діалогу органів влади та суспільства, стимулюванні залучення громадян у процес управління, узгодженні діяльності влади з громадськими інтересами [2, С.100].

Для забезпечення такої взаємодії важливу роль відіграє якісне інформаційне забезпечення, яке дає змогу оперативно отримувати необхідні дані, аналізувати суспільні процеси та ухвалювати виважені управлінські рішення.

Ковбасюк Ю.В. зазначає, що управлінські структури як суб'єкти системи інформаційного забезпечення постійно взаємодіють із інформаційним середовищем, регулюють рух інформації, аналізують тенденції та розробляють рекомендації для прийняття управлінських рішень. Тому система інформаційного забезпечення органів державного управління повинна враховувати неоднорідність процесу прийняття управлінських рішень і специфіку діяльності посадових осіб управлінських структур усіх категорій на різних етапах процесу прийняття рішень [3].

Сучасні інформаційні технології значно розширюють можливості державного управління. Впровадження електронного врядування, автоматизованих систем обробки даних, баз даних і цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості, відкритості та ефективності діяльності органів влади. Це також дозволяє громадянам отримувати доступ до публічної інформації, брати участь у прийнятті рішень і здійснювати контроль за діяльністю державних інституцій, що є важливим аспектом демократичного управління.

Крім того, інформаційне забезпечення має стратегічне значення, оскільки воно дає можливість державі здійснювати аналітичний моніторинг суспільних процесів, прогнозувати наслідки політичних та економічних рішень і формувати довгострокові стратегії розвитку. Розвинена система обробки інформації дозволяє оперативно реагувати на кризи, адаптувати політику до змін у середовищі та забезпечувати стабільність державного управління.

Отже, роль інформаційного забезпечення у державному управлінні полягає не лише у підтримці управлінських процесів, а й у формуванні нової якості публічного управління, заснованого на відкритості, ефективності та науковій обґрунтованості. Саме розвиток сучасних інформаційних систем та технологій є запорукою побудови прозорої, гнучкої й орієнтованої на потреби громадян державної влади.

### **Список використаних джерел**

1. Галаган Л.М. Специфіка інформаційного забезпечення органів державної влади в Україні в контексті впровадження електронного врядування. Матеріали міжнародної наукової конференції «Місце і роль

бібліотек у формуванні національного інформаційного простору» URL:  
<http://conference.nbuu.gov.ua/report/view/id/298>

2. Кобиліна Ю.М. Сутність та завдання інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 35 (74) № 1 2024. С. 97-102.

3. Державне управління : навчальний посібник. Ковбасюк Ю.В. Том 1. К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. 564 с.

### **Кох Юлія Ігорівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Тарасенко Денис Леонідович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

## **ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТА ВИКЛИКИ В СФЕРІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасний етап розвитку державного управління характеризується значним впливом цифрових технологій, що формують нову якість публічного адміністрування. Цифрова трансформація у сфері публічного управління передбачає не лише впровадження інформаційних систем і електронних сервісів, а й фундаментальну зміну організаційних процесів, моделей взаємодії держави та громадян, а також підходів до прийняття управлінських рішень.

Рачинський А.П., Титаренко О.М. зазначають, що [1]: «цифрова трансформація у публічному управлінні охоплює широкий спектр механізмів та ініціатив, що спрямовані на упровадження цифрових технологій, інструментів для покращення якості публічних послуг, що призводить до його цифрового розвитку».

Цифрові технології у публічному управлінні формують нову якість державного сервісу, базовану на принципах відкритості, ефективності, доступності та безперервного вдосконалення. Їх застосування дозволяє не лише модернізувати внутрішні процеси органів влади, але й забезпечити вищий рівень довіри та участі громадян у публічному житті. Розуміння сутнісних характеристик цифрових технологій є основою для формування ефективної

стратегії цифровізації держави та впровадження інновацій у систему публічного адміністрування [2, С.91].

Отже, для оцінки ефективності цифрової трансформації та відстеження її розвитку на практичному рівні необхідно використовувати інструменти, що дозволяють систематично вимірювати прогрес. Саме таким інструментом є Індекс цифрової трансформації, який забезпечує комплексний аналіз впровадження цифрових технологій та формує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Індекс цифрової трансформації в обласних державних адміністраціях є дослідницьким інструментом, що дає змогу визначити рівень цифрової трансформації на регіональному рівні, створювати базу показників та здійснювати аналітику на основі інтерактивного дашборду в області [3].

Так, індекс цифрової трансформації регіонів України відображає рівень впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади, доступність електронних послуг для громадян і бізнесу, розвиток цифрової інфраструктури, а також рівень цифрових компетентностей населення. Порівняння показників за 2023 і 2024 роки демонструє як загальнонаціональні тенденції, так і суттєві територіальні відмінності, зумовлені економічними, інституційними та безпековими факторами.

У 2024 році середнє значення індексу цифрової трансформації в Україні становило 0,497, що на 0,135 пункту менше порівняно з 2023 роком (0,632). Така тенденція вказує на уповільнення темпів цифрового розвитку, зумовлене впливом воєнного стану, руйнуванням інфраструктури в окремих регіонах та перерозподілом державних ресурсів на оборонні потреби. Водночас збереження середнього рівня індексу свідчить про відносну стійкість процесів цифровізації, особливо у регіонах із розвиненими адміністративними центрами та ефективною цифровою стратегією.

У 2023 році найвищі значення індексу цифрової трансформації спостерігалися у Дніпропетровській (0,908), Львівській (0,891), Полтавській (0,833), Тернопільській (0,827) та Волинській (0,831) областях. У 2024 році лідируючі позиції зберегли Львівська (0,850), Дніпропетровська (0,844) та Одеська (0,804) області. Ці регіони характеризуються високим рівнем впровадження електронних сервісів, наявністю цифрових платформ у системі місцевого самоврядування, а також активною співпрацею з Міністерством цифрової трансформації України в рамках проєктів «Дія.Цифрова громада» та «Smart Region».

Аналіз даних за 2023-2024 роки показує, що незважаючи на загальне зниження середнього рівня цифрової трансформації, в Україні зберігається позитивна тенденція до розвитку електронного урядування, особливо у великих містах та економічно активних регіонах. Основними чинниками, які впливають на цей процес, залишаються воєнна ситуація, обмежене фінансування та кадрові труднощі на місцевому рівні.

Цифрова трансформація у публічному управлінні відкриває значні можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних

послуг. Водночас цей процес стикається з низкою серйозних викликів, які впливають на швидкість і якість впровадження цифрових рішень.

Не всі регіони країни мають розвинену цифрову інфраструктуру. Недостатня доступність високошвидкісного інтернету, застарілі серверні системи та обмежена кількість сучасного обладнання ускладнюють повноцінне впровадження електронних послуг. Особливо це стосується сільських і віддалених територій, де цифрова трансформація рухається повільніше.

У багатьох органах влади бракує фахівців з цифрових технологій, аналітики великих даних, кібербезпеки та управління цифровими проектами. Відсутність кваліфікованих кадрів уповільнює процес цифровізації, а нестача навчальних програм для державних службовців погіршує ситуацію.

Реалізація цифрових ініціатив потребує значних інвестицій. Обмеженість державного фінансування, перерозподіл ресурсів на пріоритети оборони або кризові потреби регіонів часто стає стримуючим фактором для розвитку сучасних цифрових платформ.

Цифровізація державних процесів супроводжується збільшенням ризиків кіберзагроз, витоку конфіденційної інформації та несанкціонованого доступу до персональних даних громадян. Забезпечення високого рівня кібербезпеки та дотримання стандартів захисту інформації є критично важливим.

У традиційних адміністративних системах працівники часто консервативно ставляться до нових технологій. Відсутність мотивації до використання електронних сервісів, страх перед автоматизацією та низька готовність до змін можуть сповільнювати процес цифровізації.

Відсутність сучасних нормативно-правових актів для регулювання електронного урядування, цифрового документообігу та дистанційного надання послуг створює правову невизначеність. Потрібне оновлення законодавства, щоб забезпечити легітимність і стандарти цифрових процесів.

Також слід зазначити, що різний рівень цифрової грамотності населення та нерівномірний розвиток регіональної інфраструктури створюють розрив у доступі до державних електронних сервісів. Це може поглиблювати нерівність у доступі до послуг і знижувати ефективність політики цифровізації.

Таким чином, цифрова трансформація публічного управління є важливим чинником підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг, однак її впровадження стикається з низкою викликів, зокрема інфраструктурними обмеженнями, нестачею кваліфікованих кадрів, фінансовими та нормативними бар'єрами, а також ризиками кібербезпеки. Подолання цих перешкод потребує комплексного підходу, що включає модернізацію технологічної бази, підвищення цифрових компетенцій, вдосконалення законодавчого поля та забезпечення безпеки даних, що, у свою чергу, дозволить створити стійку, сучасну та відкриту систему державного управління.

### **Список використаних джерел**

1. Рачинський А.П., Титаренко О.М. Цифрова трансформація публічного управління у напрямі сервісизації. Державне будівництво. 2024. № 2 (36). С. 553-567.
2. Шмагун А. В Вплив цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 36 (75) №4. 2025. С. 90-96.
3. Індекс цифрової трансформації регіонів України: підсумки 2023 року. Міністерство цифрової трансформації. URL: <https://storage.thedigital.gov.ua/files/d/fd/4c7c19e2bfc0608662f6e770a3128fd3.pdf>

**Лінькова Наталія Миколаївна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Зелінська Марина Ігорівна, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Маріупольського державного університету (м. Київ)

## **ЧАСТКОВЕ ДЕРЖАВНЕ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ПІДТРИМКА СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

В часи, коли в Україні зростають соціальні проблеми у суспільстві, з'являється необхідність в нових інструментах для їх вирішення.

Соціальне підприємництво є новою формою бізнесу, який спрямований на вирішення місцевих соціальних та економічних проблем, створення нових робочих місць та підвищення рівня життя населення.

Ефективним розвитком для такого підприємництва є співпраця з територіальною громадою на умовах часткової фінансової залученості держави в такому соціальному підприємстві. Така модель співпраці дозволяє враховувати місцеві потреби, залучати громаду до участі у створенні та реалізації соціальних проєктів, а також використовувати державні ресурси для підтримки розвитку місцевого бізнесу, який орієнтований на соціальну місію.

Оскільки, у випадку кризи, наприклад COVID-19, соціальне підприємництво знаходиться в більш вразливому становищі ніж звичайний бізнес, Проєкт часткового державного фінансування у співпраці з соціальним бізнесом передбачає внесок держави до статутного капіталу такого підприємства без

подальшого втручання в управлінські рішення, в операційне керування підприємством. Такий підхід дає можливість залишатися соціальному бізнесу автономним і отримувати фінансову підтримку. При цьому держава, як інвестор, не має управлінських повноважень, що дозволяє зосередитись саме на соціальній місії та уникнути зайвої бюрократизації процесів. [1]

Державна частка у статутному капіталі також передбачає часткову участь у розподілі прибутків від діяльності соціального бізнесу. Це дає можливість отримувати державі дохід від вкладених інвестицій і в той же час спрямовувати його на подальшу підтримку соціальних проектів та розвиток соціальної інфраструктури на території громади. Оскільки соціально орієнтоване підприємництво зазвичай продукує нижчий рівень прибутків ніж звичайний бізнес, громада може пропонувати партнеру-підприємцю непропорційний розмірам внесків розподіл прибутку: менше державі, більше підприємцю.

Отже, держава отримує не лише фінансову вигоду, а й можливість інвестувати отримані кошти в створення та реалізацію нових соціальних проектів.

Співпраця соціального підприємництва з громадою та державою має низку переваг: посилення зацікавленості в вирішенні соціальних проблем, збільшення рівня зайнятості, підвищення добробуту місцевого населення, залучення громади до процесів прийняття рішень та стимулювання сталого розвитку територіальної громади. Така модель партнерства також підвищує прозорість підзвітності та діяльності соціального бізнесу, сприяє довгостроковій кооперації та формує основу для відповідального громадянського суспільства.

Отже, часткове державне фінансування, участь у статутному капіталі та відповідний розподіл прибутків є ефективними інструментами підтримки соціального підприємництва, які забезпечують сталість його розвитку, та сприяють позитивним соціальним змінам та економічному зростанню територіальної громади.

### **Список використаних джерел**

1. Чечель А.О. Освітня траєкторія розвитку соціального підприємництва / А.О. Чечель // Актуальні проблеми науки та освіти: зб. матеріалів XXV підсумкової наук.-практ. конф. викладачів МДУ, м. Київ, 10 лют. 2023 р. / за заг. ред. М.В. Трофименка. – Київ: МДУ, 2023. – С. 315–318.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні».
3. Бочарнікова А. Simple SE. Про соціальне підприємництво – просто, 2020
4. Chechel A. Public dialogue in section of the modern public administration system / A. Chechel, M. Zelinska, I. Sorokina // The tendencies of economic development of the world under the new geopolitical reality: the place and challenges of Georgia : Proceedings of Materials of International Scientific Conference Dedicated to the 80th Birth Anniversary of the foundation of Paata Gugushvili Institute of Economics of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, 20-21 October, 2024. – Tbilisi, 2024. – P. 106–110.

5. Zelinska M. Social entrepreneurship as one of the tools for ensuring effective social dialogue [2.7] / M. Zelinska, A. Isaieva, D. Gryaznov // Public Administration for Sustainable Development: Mechanisms and Strategies of State and Regional Administration in the Conditions of War and Reconstruction of Ukraine: collective monograph / gen. ed. Chechel A., Zharova L., Śleziak M. – Kyiv ; Bielsko-Biala (Poland) : University of Economics and Humanities, 2025. – P. 250–276.

**Мирошниченко Владислав  
Вікторович**

студент кафедри публічного управління та адміністрування, спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Бражко Олена Вадимівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

## **РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Сучасний етап розвитку української державності характеризується масштабними трансформаційними процесами, зумовленими війною, потребою відновлення державних інституцій та реінтеграції звільнених територій. Відновлення публічного управління вимагає не лише відбудови інфраструктури, а й оновлення системи цінностей, стандартів і поведінкових моделей працівників органів влади. У цьому контексті розвиток корпоративної культури державної служби виступає стратегічним чинником підвищення ефективності управління, зміцнення довіри громадян і формування єдності державної політики [1, с. 570].

Корпоративна культура у сфері публічного управління розглядається як сукупність цінностей, норм, принципів і моделей поведінки, що визначають взаємодію між працівниками, керівництвом і громадянами. Вона забезпечує внутрішню єдність організації, формує позитивний імідж державної служби та сприяє узгодженості дій усіх рівнів управління. В умовах модернізації публічного сектору корпоративна культура стає не лише елементом кадрової політики, а й інструментом управлінських змін, який визначає здатність системи публічного управління реагувати на виклики часу,

зокрема пов'язані з відновленням довіри, децентралізацією, цифровізацією та реінтеграційними процесами [2, с. 51].

Післявоєнна відбудова потребує формування нової управлінської філософії, яка ґрунтується на сервісній моделі держави, орієнтованій на потреби людини. Серед ключових напрямів розвитку корпоративної культури державних службовців у цьому контексті можна визначити:

- етичну відповідальність та добросесність як основу взаємодії між владою та суспільством;
- командну співпрацю та взаємопідтримку в колективах органів влади;
- підзвітність і прозорість управлінських рішень;
- інноваційність і готовність до впровадження цифрових інструментів у щоденну роботу [3, с. 101].

Формування цих принципів є необхідною умовою ефективного функціонування органів влади на всіх рівнях, особливо у регіонах, які проходять процеси реінтеграції та відновлення управлінських структур.

Реінтеграція територій - це не лише відновлення адміністративного управління, а й відбудова соціальної довіри, єдності та співпраці між громадянами і владою. У цьому процесі корпоративна культура державної служби виконує об'єднавчу функцію, сприяючи формуванню спільного ціннісного поля. Зокрема, важливими є такі аспекти:

- розвиток культури служіння суспільству, а не домінування владних повноважень;
- формування атмосфери партнерства між владою та громадами, заснованої на взаємній довірі;
- впровадження практик комунікаційної відкритості — звітів, громадських консультацій, електронних платформ для зворотного зв'язку;
- єдність стандартів управління у всіх регіонах для забезпечення цілісності державної політики [4, с. 198].

Таким чином, корпоративна культура стає фактором соціальної стабільності, що дозволяє гармонізувати відносини між центром і регіонами, державою та громадянами.

Загальновідомо, що розвиток корпоративної культури в органах влади є ключовим чинником підвищення ефективності системи публічного управління, особливо в умовах відновлення та реінтеграції регіонів України. Формування сучасної управлінської культури передбачає комплексну роботу за кількома взаємопов'язаними напрямками. Одним із провідних напрямів є освітньо-професійний розвиток державних службовців, який охоплює постійне підвищення кваліфікації, розвиток лідерських і комунікативних навичок, формування компетенцій у сфері антикорупційної етики, управління змінами та стратегічного мислення. Освітня складова сприяє становленню професійної ідентичності публічних службовців і підвищує їхню спроможність діяти відповідально та прозоро.

Важливу роль відіграє ефективна комунікаційна політика, що базується на принципах відкритості, взаємоповаги та горизонтальної взаємодії. Створення

внутрішніх інформаційних платформ, форумів і спільнот для обміну досвідом сприяє розвитку командної роботи, зниженню бюрократичних бар'єрів і підвищенню довіри між органами влади та громадянами. Не менш значущою є мотиваційна складова корпоративної культури, що передбачає поєднання матеріального та морального стимулювання, визнання професійних досягнень, розвиток культури партнерства й лідерства. Прозорі системи оцінювання ефективності праці дозволяють об'єктивно визначати внесок службовців у реалізацію завдань публічної політики.

Цифрова трансформація стає невід'ємною частиною сучасної корпоративної культури. Використання електронних сервісів, зокрема «Дія», «Prozorro», «Єдиного порталу вакансій державної служби» та «Вебпорталу відкритих даних», підвищує відкритість, підзвітність і взаємодію між владою та громадянами, формуючи довіру до державних інституцій [5, с. 18]. Особливої уваги потребує психологічна та соціокультурна підтримка персоналу, зокрема в постконфліктних регіонах. Програми адаптації, супервізії та професійного консультування сприяють зниженню емоційного навантаження, підтримують мотивацію та формують позитивний етичний клімат у колективах.

У комплексі ці напрями розвитку корпоративної культури формують сучасну модель публічної служби, орієнтовану на довіру, партнерство та результат. Вони дозволяють створити середовище, у якому домінують відповідальність, ініціативність і прагнення до спільної мети — відновлення державності та зміцнення соціальної єдності в процесі реінтеграції регіонів України.

Перспективними напрямами є впровадження єдиного етичного кодексу державного службовця, розширення міжрегіонального обміну досвідом, розвиток цифрової культури та партнерство з освітніми й громадськими інституціями для формування нової генерації управлінців, орієнтованих на публічну цінність і результативність.

Таким чином, приходимо до висновку, що розвиток корпоративної культури є не лише кадровим чи комунікаційним завданням, а стратегічним ресурсом реінтеграції регіонів та оновлення державності. Саме через культуру служіння, довіри, професіоналізму та відповідальності можливо забезпечити стійке відновлення управлінських систем, ефективну взаємодію між владою та громадянами і формування спільного бачення розвитку країни. Інституціоналізація корпоративної культури у публічному управлінні стає важливим кроком до створення сильної, сучасної та орієнтованої на громадянина держави.

### **Список використаних джерел**

1. Галіпчак Р. Покращення культурно-етичних засад управлінських відносин у публічному управлінні. *Coordinates of Public Administration*. 2024, № 1, С. 567-579.
2. Кравченко С. В. Корпоративна культура органів публічної влади: зміст та механізми формування. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 3. С. 45–58.

3. Серьогін С., Письменний І., Липовська Н. Трансформація публічної служби України в інститут суспільної взаємодії в умовах глобальної світової кризи. Аспекти публічного управління. 2023. Том 8. № 3. С. 92–109.
4. Шевченко О. І. Державна служба в умовах реформ: організаційні зміни та культура управління. - Київ: Алерта, 2021. 228 с.
5. Марухленко О., Поспелова Т., Руденко В., Олещенко В. Culture as a strategic resource in the formation of modern and financially sustainable models of public administration. Global Scientific Trends: Economics and Public Administration. 2025. № 3(3). С. 5–24.

**Новосельцев Кирило Ігорович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, освітньо-професійна програма «Публічне управління та адміністрування. Управління територіальною громадою», кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Верительник Світлана Мельсиківна, доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

## **ДЕРЖАВНИЙ МЕХАНІЗМ ГАРАНТУВАННЯ ТА ЗАХИСТУ КОНСТИТУЦІЙНИХ ПРАВ І СВОБОД: ТЕОРЕТИКО-ПРАВОВИЙ АНАЛІЗ**

Забезпечення та захист конституційних прав і свобод людини є фундаментальним принципом демократичної, соціальної та правової держави. Конституція України визначає людину, її життя, честь і гідність найвищою соціальною цінністю, а діяльність держави — спрямованою на забезпечення цих прав. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз державного механізму гарантування та захисту прав, його структури, інституційного наповнення та ефективності в сучасних умовах суспільних трансформацій.

У роботі зазначено, що конституційні права і свободи є не лише об'єктом правового захисту, а й детермінантою побудови всієї системи правовідносин, оскільки вони формують базові орієнтири функціонування державної влади й визначають межі її втручання у сферу приватного життя особи.

Правова природа цих прав ґрунтується на їх природному, невідчужуваному та непорушному характері. Це положення закріплене у міжнародних актах (Загальній декларації прав людини, Міжнародному пакті про громадянські і політичні права, Європейській конвенції з прав людини) і конкретизоване в Конституції України.

Державний механізм гарантування прав визначається як сукупність правових, організаційних та інституційних засобів, спрямованих на створення умов для повної реалізації, охорони та захисту прав та свобод.

У роботі виділено такі складові механізму:

- **правові гарантії** (норми Конституції, законів, міжнародних договорів);
- **політичні гарантії** (народовладдя, діяльність виборних органів);
- **організаційні гарантії** (структура органів влади, принципи взаємодії);
- **процесуальні гарантії** (право на суд, строки, процедури, доступ до правової допомоги);
- **міжнародні гарантії** (ЄСПЛ, механізми ООН).

Аналізуючи дослідження за даним напрямком варто підкреслити, що правові гарантії охоплюють як превентивні, так і відновлювальні механізми. Превентивні спрямовані на попередження порушень, а відновлювальні — на відновлення прав у разі їхнього порушення.

Окрему увагу приділено класифікації гарантій, яка охоплює загальні, організаційні та процедурні принципи. Вони забезпечують системність правозахисної діяльності та узгодженість дій державних інституцій.

Окрім того, здійснено комплексний системний аналіз діяльності органів державної влади, що виконують функції із забезпечення та реалізації прав і свобод людини, з акцентом на їх інституційну структуру, компетенції та ефективність взаємодії:

- **Конституційний Суд України** — захист через конституційну скаргу;
- **суди загальної юрисдикції** — захист у кримінальному, цивільному, адміністративному та господарському процесах;
- **Уповноважений Верховної Ради України з прав людини** — парламентський контроль за дотриманням прав;
- **органи виконавчої влади** — реалізація адміністративних процедур;
- **міжнародні судові інституції**, насамперед Європейський суд з прав людини.

Інститут Уповноваженого Верховної Ради України визначено у роботі як одну з ключових гарантій, оскільки він забезпечує парламентський контроль, моніторинг порушень та реагування на скарги громадян. Аналіз змісту дослідження дозволив сформулювати низку висновків щодо ефективності, сильних і слабких сторін державного механізму захисту прав.

### **1. Домінування декларативних норм над механізмами реалізації**

Попри детальну конституційно-правову регламентацію прав і свобод, низка механізмів їх практичної реалізації залишається недостатньо ефективною. В окремих сферах (соціальний захист, доступ до правосуддя, економічні гарантії) спостерігається розрив між юридично задекларованими правами та реальними можливостями їх реалізації.

## **2. Інституційна фрагментація системи захисту прав**

Наявність багатьох органів, що здійснюють правозахисні функції, створює конкуренцію повноважень та ускладнює доступ громадян до ефективного захисту. Це потребує підвищення координації та інтеграції інформаційних систем.

## **3. Політичні гарантії потребують модернізації**

Народовладдя, виборче право та участь громадян у прийнятті рішень є ключовими політичними механізмами реалізації прав. Проте їх ефективність залежить від рівня довіри до влади та дієвості механізмів політичної відповідальності, які в роботі визначені як недостатньо реалізовані.

## **4. Суди залишаються найефективнішим інструментом захисту, але доступ до правосуддя нерівномірний**

Проблемами є тривалі строки розгляду справ, висока вартість судового процесу та нерівні можливості для соціально вразливих груп.

## **5. Міжнародні механізми виступають потужним компенсатором національних недоліків**

Варто підкреслити важливість ЄСПЛ як органу, що має реальний вплив на вдосконалення національного законодавства та практики. Проте значний обсяг скарг з України свідчить про системні проблеми у внутрішніх механізмах захисту.

### *ВИСНОВКИ*

1. Державний механізм гарантування та захисту конституційних прав є комплексною системою правових, політичних та організаційних інструментів, яка потребує постійної модернізації.
2. Конституційні права мають природний характер, а тому держава не створює їх, а забезпечує можливість їх повної реалізації.
3. Ефективність механізму залежить від збалансованості законодавчої регламентації, інституційної спроможності та наявності реальних процедур захисту.
4. Судові та міжнародні механізми залишаються ключовими засобами охорони прав, але вимагають підвищення доступності.
5. Для підвищення ефективності системи гарантування прав необхідно удосконалити координацію між органами влади, створити єдину систему моніторингу прав людини та посилити роль парламентського контролю.
6. Україна має всі передумови для подальшого розвитку людиноцентричної моделі держави за умови комплексного підходу до реформування правозахисних механізмів.

### **Список використаних джерел**

1. Бедь В. П., Пайда О. В., Лаврентьев Ю. Г. *Ефективність правових механізмів забезпечення та захисту прав людини в сучасній правовій системі України*. Право України. 2018. № 4. С. 43–52.
2. Афанасенко С. І. *Конституційні гарантії прав і свобод*

людини та громадянина в Україні. *South Ukrainian Law Journal*. 2019. № 3. С. 3–5.

3. Магновський І. Й. *Гарантії прав і свобод людини та громадянина в праві України (теоретико-правовий аспект)*. Київський національний університет внутрішніх справ. К., 2003. 221 с.

4. Колодій А. М., Олійник А. Ю. *Права людини і громадянина в Україні: навч. посіб.* К.: Юрінком Інтер, 2004. 336 с.

5. Конституція України Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL:<http://zakon.rada.gov.ua> .

### **Осіпов Олександр Сергійович**

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Чечель Анна Олександрівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету (м. Київ)

## **ПРОТОКОЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕРЖАВНОЇ ЛЕГІТИМНОСТІ ТА КОМУНІКАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Роль протоколу як важливого елементу системи публічного управління доцільно розглядати не лише як формальний набір правил, а як політико-юридичний механізм, що сприяє стабільності, легітимності та ефективній взаємодії інституцій влади. У доповіді буде розкрито теоретичні засади протоколу, його сучасні функції, а також практичні приклади застосування в українському контексті.

Поняття “протокол” часто асоціюється з церемоніалом і етикетом, але воно має глибший сенс. Протокол — це система норм, які регулюють офіційні взаємодії: посадові посадки, порядок зустрічей, використання державної символіки. У публічному управлінні він виконує регулятивну функцію, створюючи передбачуваний порядок і знижуючи ризики конфліктів. Протокол також має символічне значення — через державні символи, церемонії він виражає гідність держави, її суверенітет, а також легітимуює ключові інституційні акти. І, нарешті, він комунікує — невербально передає політичні сигнали взаємної поваги, підтримки чи напруги.

Історично протокол розвивався із придворного церемоніалу монархій, коли правила урочистостей підкреслювали статус аристократії, близькість до монарха, ієрархію. З часом, особливо після Віденського конгресу 1815 року, був сформований універсальний підхід до дипломатичного старшинства: тепер старшинство послів залежало не від їхнього знатного статусу, а від дати акредитації. Це був крок до формалізації рівності держав на міжнародній арені. У ХХ столітті з прийняттям Віденської конвенції 1961 року протокол став частиною системи міжнародних відносин, підкреслюючи рівноправність суверенних держав.

У державному управлінні України протокол також грає ключову роль. Основний документ Указ Президента № 746/2002 «Про Державний Протокол та Церемоніал» регламентує порядок офіційних зустрічей, використання символіки, розсадки, вітання, підписання документів. Служба протоколу забезпечує, щоб усі урочисті заходи — наприклад, інавгурація Президента — проходили відповідно до юридичних та символічних вимог. При інавгурації протокол не лише формалізує процедуру складання присяги, але й матеріалізує владу держави через атрибути й символи, направляючи чіткий політичний сигнал легітимності.

У сучасних умовах, особливо під час криз та воєнного стану, дедалі важливішим стає *функціональний протокол* — пріоритет не форми, а ефективності. Наприклад, Секретаріат Уповноваженого Верховної Ради з прав людини використовує протокольні практики не для пишного церемоніалу, а для організації робочих зустрічей, круглих столів на міжнародному рівні. При цьому увага зосереджена на змісті дискусій, участі експертів, налагодженні партнерств, а не на створенні “урочистої картинки”.

Це застосування демонструє, що функціональний протокол — це не “втрата традиції”, а адаптація до реалій. Він дозволяє державним органам зосередити ресурси на важливих завданнях, швидко реагувати на зовнішні виклики, підтримувати інституційну гнучкість.

З теоретичної точки зору, протокол з’єднує дисципліну, комунікацію та символіку. Як зазначено в дослідженнях, наприклад, Чубай А. В., “Дисципліна в публічному адмініструванні як основа державного функціонування” [1], він виступає як правовий механізм, що гарантує дотримання встановлених процедур. Інші дослідники підкреслюють, що мовчазна комунікація в державному управлінні (“мовчазна довіра”) може бути стратегічним ресурсом, і протокол може регулювати цю комунікацію [2], визначаючи роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління [3]. Також у наукових працях згадується механізм контролю й нагляду як частина публічного управління, де дисципліноване дотримання протокольних норм сприяє підзвітності інституцій [4].

Отже, у контексті публічного управління протокол залишається актуальним інструментом легітимації державної влади, забезпечення передбачуваності дій, комунікації та символічної ідентичності. Особливо сьогодні, в умовах нестабільності та швидких змін, гнучкий, функціональний

підхід до протоколу дозволяє державі не втрачати своєї впорядкованості, шануючи традиції, але водночас реагуючи на сучасні виклики.

### Список використаних джерел

1. Чубай, А. В. Дисципліна в публічному адмініструванні як основа державного функціонування: правовий вимір. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія “Право”. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.22>
2. Кайда, Н. Я. «Мовчазна довіра» як стратегія комунікації в публічному управлінні: ризики, межі та приховані ресурси. Науковий вісник Ужгородського національного університету, Серія “Право”. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.46>
3. Чечель А.О., Решетова Г.І. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління / А. О. Чечель, Г. І. Решетова // Věda a perspektivy. – 2023. – № 8(27). – С. 218–229. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8\(27\)-218-229](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8(27)-218-229)
4. Правоторова, О. М. Парадигма контролю і нагляду в публічному управлінні. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, № 2 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.2.6>

**Паклін Володимир Володимирович**  
здобувач третього освітньо-наукового ступеня доктора філософії спеціальність «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

## СТАЛИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ: ВЗАЄМОДІЯ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАД У ФОРМУВАННІ СУЧАСНОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасний розвиток сільських територій вимагає переосмислення ролі держави, громад та їхньої взаємодії у формуванні управлінських рішень. Село давно перестало бути виключно аграрним простором – сьогодні це територія, де поєднуються соціальні, економічні, екологічні та інноваційні процеси. Забезпечити його стійкість можливо лише тоді, коли державна політика синхронізується з реальними потребами мешканців, а громади виступають не об’єктом, а активним суб’єктом розвитку.

Сталий розвиток передбачає баланс трьох складових: економічної стабільності, соціального добробуту та екологічної безпеки. У контексті сільських територій кожен із цих елементів має свої особливості. Економічна сфера визначається не тільки сільським господарством, а й розвитком малого бізнесу, переробної промисловості, кооперації, туризму та зеленої енергетики. Соціальний вимір базується на доступності якісних послуг – освіти, охорони

здоров'я, культурної інфраструктури. Екологічна складова зосереджується на раціональному використанні земель, збереженні природних ресурсів і впровадженні екологічно безпечних технологій.

Разом із тим реальні управлінські пріоритети не завжди узгоджувалися з такою багатовимірністю сталого розвитку.

Політика попередніх урядів у сфері розвитку сільських територій спрямовувалася на пріоритетність заходів зі стимулювання та підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва, ігноруючи таку складову, як добробут сільського населення та якість життя. Сучасна парадигма в економічному напрямі і забезпеченні життєдіяльності сільських територій базуються на основних засадах політики сталого розвитку, що маю відповідати Глобальним Цілям сталого розвитку [1, С. 373].

У цьому контексті роль держави виходить на перший план: саме вона визначає стратегічні пріоритети та створює умови для реалізації політики сталого розвитку, забезпечуючи необхідну нормативно-правову, фінансову та інституційну підтримку.

Реалізація цих пріоритетів знаходить конкретне втілення у стратегічних документах, що визначають напрями та інструменти державної політики для розвитку сільських територій на середньо- та довгострокову перспективу.

Слід зазначити, що Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 р. та операційний план її реалізації на 2025-2027 рр. [2] визначають комплексний підхід до сталого розвитку сільських територій, поєднуючи економічну, соціальну та екологічну складові. Стратегія закладає основу для довгострокового, збалансованого та стійкого розвитку сільських територій, поєднуючи інтереси держави та громад у сучасній політиці.

Так, держава у цьому процесі виконує функцію стратегічного координатора. Загалом, саме на національному рівні формуються політики, нормативно-правові механізми, програми підтримки, інфраструктурні та інвестиційні інструменти. Однак сучасні підходи до управління відходять від централізованої моделі. Ефективність державних рішень зростає тоді, коли вони ґрунтуються на ініціативах, запитах і даних, що надходять від територіальних громад. Це забезпечує політиці адаптивність, а управлінським діям – реальну дієвість.

Громади, у свою чергу, відіграють ключову роль у визначенні локальних пріоритетів. Саме вони найкраще розуміють специфіку територій, наявні ресурси, бар'єри розвитку та потенціал. Інструменти стратегічного планування на місцевому рівні – стратегії розвитку громад, просторове планування, громадські слухання, локальні програми – стають основою для узгодження інтересів мешканців, бізнесу та влади. Розвиток горизонтальних зв'язків, участь громадян у прийнятті рішень, підтримка місцевих ініціатив і партнерств стимулюють формування відповідального та стійкого управління.

Взаємодія держави і громад стає не просто адміністративною процедурою, а комплексним механізмом співтворення політики. Держава створює умови, надає фінансові та інституційні інструменти, а громади забезпечують їх

ефективне застосування, трансформуючи їх відповідно до локальних потреб. Такий підхід дозволяє будувати політику розвитку «знизу вгору», що відповідає принципам сталості, інклюзії та довгострокової ефективності.

Отже, сталий розвиток сільських територій можливий лише за умов партнерства між державою та територіальними громадами. Це партнерство вимагає відкритого діалогу, прозорості, довіри та готовності спільно відповідати за майбутнє. Сучасна політика розвитку сіл повинна бути не просто набором рішень, а динамічним процесом взаємодії, у якому кожна сторона відіграє важливу роль. Лише так можна забезпечити стійкість, конкурентність і високий рівень життя на сільських територіях у довгостроковій перспективі.

### **Список використаних джерел**

1. Сталий розвиток сільських територій : монографія / за ред. проф. Т. Зінчук, проф. Ю. Раманаускаса. Клайпеда: вид-во Клайпедського університету; Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 421 с.
2. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 15.11.2024 № 1163-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>

**Рибальченко Роман Олександрович**  
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Тарасенко Денис Леонідович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

## **СУЧАСНИЙ СТАН КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ**

У сучасних умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення держави питання кадрового забезпечення державної служби набуває особливого значення. Ефективність функціонування органів публічної влади безпосередньо залежить від професійного, чисельного та якісного складу державних службовців, їхньої спроможності забезпечувати стабільність управлінських

процесів, реалізовувати державну політику та реагувати на виклики кризового періоду.

Станом на 31 березня 2025 року, за офіційними статистичними даними [1], чисельність посад державної служби за штатним розписом становила 191 890 одиниць, із яких 156 792 були фактично заповнені. Таким чином, рівень укомплектованості державного апарату складає близько 82 %, тоді як вакантними залишаються 30 522 посади.

Отримані показники свідчать про наявність кадрового дефіциту, що негативно впливає на ефективність діяльності органів державної влади, особливо на регіональному рівні. Водночас, у порівнянні з четвертим кварталом 2024 року, спостерігається позитивна динаміка зростання кількості зайнятих посад, що може бути пов'язано з активізацією процедур добору персоналу та поверненням державних службовців, які тимчасово не виконували свої обов'язки у зв'язку з воєнними подіями.

У структурі державної служби домінують посадові особи категорії В – 144 726 осіб, що становить понад 90 % від загальної чисельності державних службовців. До цієї категорії належать представники виконавчої ланки – спеціалісти, консультанти, інспектори, які безпосередньо забезпечують реалізацію державної політики на практичному рівні. Посади категорії Б обіймають 46 881 особа, або близько 9 % загальної кількості. Найменш чисельною є категорія А – 283 особи (менше 0,2 %), до якої входять вищі керівні посади.

Кількість вакантних посад у державних органах залишається доволі високою – 30 522 одиниці (Рис. 1). Найбільше вільних місць спостерігається серед посад категорії В – 22 090, тоді як у категорії Б налічується 8 372 вакансії, а серед вищих посад (категорії А) – лише 60.

Така ситуація вказує на низьку привабливість державної служби для молодих спеціалістів та складність проходження конкурсних процедур.

Для подолання кадрового дефіциту необхідно посилити роботу з формування кадрового резерву, впроваджувати сучасні механізми відбору персоналу, зокрема із використанням цифрових платформ, а також розвивати систему стажувань для випускників закладів вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

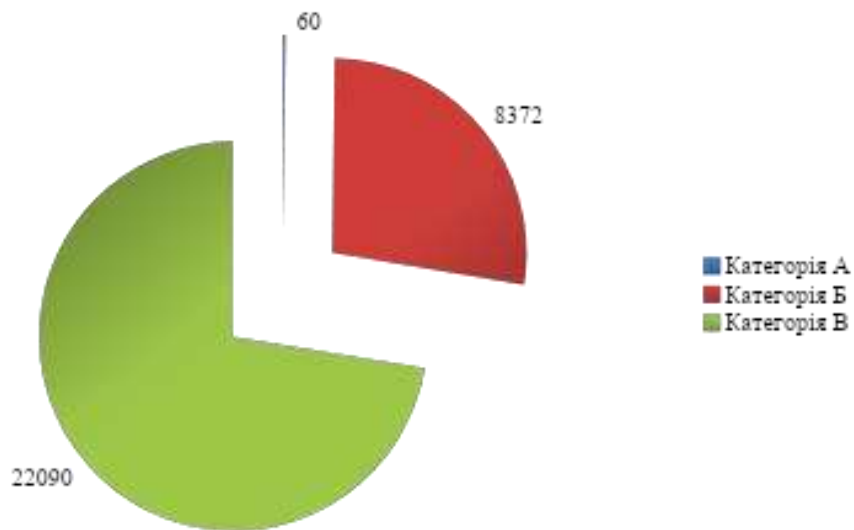


Рис. 1. Кількість вакантних посад у державних органах влади станом на 31.03.2015 року, од.

*\*побудовано на основі даних [1]*

Водночас важливим кадровим резервом залишаються державні службовці, які перебувають у відпустках для догляду за дитиною – це 8 210 осіб, переважно жінки. Їхнє поступове повернення до виконання службових обов'язків може сприяти стабілізації кадрової ситуації в органах державної влади.

Аналіз гендерної структури державної служби свідчить про помітну диспропорцію між жінками та чоловіками. Частка жінок становить 118 814 осіб, або понад 75 % загальної чисельності державних службовців, тоді як чоловіків – 37 978 осіб (близько 25 %).

Такий розподіл підтверджує тенденцію до фемінізації державної служби, особливо на середньому та нижчому рівнях посад. Водночас у вищих керівних структурах (категорія А) спостерігається більш збалансоване гендерне співвідношення, що свідчить про зростання ролі жінок у процесах прийняття управлінських рішень.

Водночас важливим завданням залишається забезпечення рівних можливостей для професійного зростання, оскільки, попри кількісну перевагу жінок, вони переважно обіймають посади з нижчим рівнем відповідальності та оплати праці.

У віковій структурі державної служби переважають працівники віком від 36 до 60 років, які становлять понад 80 % загальної чисельності. Частка молодих спеціалістів до 35 років складає лише 10–12 %, тоді як осіб старше 60 років – близько 8 %.

Такий розподіл свідчить про процес старіння кадрового складу державної служби та створює ризики зниження динамічності, інноваційності та рівня цифрових компетентностей.

Для збалансування вікової структури доцільно розширювати програми професійного розвитку молодих фахівців, а також запроваджувати мотиваційні механізми для залучення молоді на державну службу.

Отже, аналіз кадрового складу державної служби України станом на I квартал 2025 року свідчить про поступове відновлення та стабілізацію системи публічного управління. Незважаючи на складні зовнішні обставини, спостерігається зростання кількості працюючих службовців, зменшення рівня відтоку кадрів та певне оновлення персоналу. Водночас залишаються актуальними проблеми:

- високий рівень вакантності посад;
- значна гендерна та вікова нерівномірність;
- обмежена привабливість державної служби для молоді.

Для забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління особливого значення набуває управління розвитком кадрового потенціалу державної служби, яке є одним із важливих чинників підвищення результативності діяльності органів влади.

Як зазначається у дослідженні [2], «ефективне управління розвитком кадрового потенціалу державної служби позитивно впливає на результати діяльності завдяки таким чинникам»:

- 1) удосконалення процесу вступу на державну службу;
- 2) оптимізація використання потенціалу державних службовців, що вже працюють;
- 3) удосконалення створення нових робочих місць, переводу службовців на інші робочі місця (ротації);
- 4) удосконалення організації професійного навчання державних службовців;
- 5) досягнення цілей державної організації з меншими затратами;
- 6) удосконалення політики на ринку праці державних службовців [2].

Подальший розвиток державної служби має ґрунтуватися на підвищенні її престижу, удосконаленні механізмів добору персоналу, цифровій трансформації HR-процесів, а також розвитку корпоративної культури, заснованої на принципах служіння громадянам. Реалізація цих напрямів сприятиме створенню сучасної, результативної та ефективної системи публічного управління, здатної відповідати викликам і потребам післявоєнного відновлення України.

### **Список використаних джерел**

1. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців. Національне агентство України з питань державної служби. <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/KSDS/infografika-1-kv-25-1.pdf>
2. Мельничук Т.П. Управління кадровим потенціалом державної служби. Держава та регіони. Серія: Державне управління. № 1 (65). 2019.

**Русиник Марія Андріївна**

студентка кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

**Науковий керівник:** Бражко Олена Вадимівна доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

**СИСТЕМА УПРАВЛІНСЬКИХ МЕХАНІЗМІВ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕІНТЕГРОВАНИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

Сучасний етап розвитку України визначається низкою післявоєнних трансформацій, що охоплюють політичну, соціальну та економічну сфери. Одним із ключових завдань є відновлення ефективного публічного управління на регіональному рівні та створення умов для сталого розвитку територій. У цьому контексті ефективність державної політики значною мірою залежить від наявності комплексної системи управлінських механізмів, які інтегрують адміністративні, фінансові, правові та соціокультурні інструменти. Такі механізми дозволяють не лише забезпечити стабільне функціонування органів публічної влади, а й підвищити прозорість та підзвітність управлінських процесів, зміцнити довіру громадян до державних інституцій, а також стимулювати активну участь населення у прийнятті рішень і реалізації місцевих програм розвитку [1, с. 39]. Водночас застосування таких механізмів створює передумови для інтеграції місцевих громад у національну політику та підтримує процеси соціальної консолідації, що є критично важливим у післявоєнний період.

На шляху відновлення публічного управління у регіонах постають низка ключових проблем, які потребують комплексного підходу. По-перше, нерівномірний розвиток територій проявляється у різному рівні соціальної та економічної спроможності регіонів, нерівномірному доступі до інфраструктури, освітніх та медичних послуг, що створює значні перепони для реалізації національних та місцевих програм розвитку. По-друге, спостерігається слабка координація між органами влади, що зумовлює обмежену міжвідомчу взаємодію та ускладнює реалізацію комплексних програм, спрямованих на розвиток регіонів. По-третє, низький рівень залучення громадян у процеси управління свідчить про недостатню поінформованість населення щодо можливостей участі у прийнятті рішень та розвитку територій. Нарешті, соціокультурні особливості населення формують потребу у впровадженні адаптованих управлінських підходів, які враховують місцеві традиції та специфіку регіонів [2, с. 495].

Подолання цих викликів потребує системного підходу та інтегрованих рішень, що поєднують адміністративні, фінансові та соціокультурні інструменти для підвищення ефективності публічного управління, розвитку спроможності громад та зміцнення довіри населення до державних інституцій.

Для забезпечення сталого розвитку регіонів та відновлення ефективного публічного управління необхідно застосовувати комплекс взаємопов'язаних механізмів, що охоплюють фінансові, адміністративні, соціокультурні та партнерські інструменти. Фінансові механізми включають державне фінансування локальних програм, гранти на розвиток інфраструктури, а також підтримку соціальних, освітніх і культурних ініціатив, що сприяють підвищенню життєвого рівня населення та розвитку територій. Адміністративні інструменти передбачають впровадження електронного урядування, стандартизацію процесів планування та контролю виконання програм, а також підвищення професійної компетентності працівників органів влади [3, с. 194]. Соціокультурні та комунікаційні засоби забезпечують залучення громадян до обговорення управлінських рішень через цифрові платформи, інтерактивні сервіси та освітні програми, що формують довіру до держави та підсилюють громадянську активність. Крім того, важливим елементом є партнерство держави, бізнесу та громадського сектору, яке дозволяє спільно реалізовувати проекти розвитку регіональної економіки, освіти та культурних ініціатив.

Таким чином, інтеграція цих механізмів створює умови для комплексного розвитку регіонів, підвищення ефективності публічного управління та забезпечення сталого розвитку територій.

Цифрові технології відіграють ключову роль у модернізації публічного управління та розвитку регіонів. Впровадження електронних сервісів забезпечує зручні платформи для звернень громадян, проведення опитувань і моніторингу реалізації програм, що підвищує прозорість та оперативність прийняття рішень. Інструменти електронної демократії створюють можливості для громадян брати участь у консультаціях, обговореннях управлінських рішень та формуванні місцевих політик, що стимулює активну громадянську позицію та відповідальність населення за розвиток своєї території. Особливу увагу приділено інформаційній прозорості та безпеці, що передбачає створення відкритого, надійного та захищеного інформаційного простору, зменшуючи ризики дезінформації та підвищуючи довіру до державних інституцій [4, с.69].

Завдяки інтеграції цифрових технологій у систему управлінських механізмів підвищується ефективність функціонування органів влади, забезпечується постійний зворотний зв'язок із населенням та формуються умови для сталого розвитку регіонів.

Сучасний етап розвитку регіонів України супроводжується низкою викликів, що ускладнюють процес відновлення ефективного публічного управління та забезпечення сталого розвитку. Серед ключових проблем варто виділити обмежену цифрову компетентність державних службовців, яка ускладнює впровадження сучасних електронних сервісів та платформ для взаємодії з громадянами. Недостатня міжвідомча координація перешкоджає ефективному плануванню та реалізації комплексних програм розвитку, тоді як

нерівний доступ громадян до соціальних, освітніх та культурних ресурсів створює додаткові бар'єри для рівномірного розвитку територій. Важливо також враховувати соціокультурні особливості різних регіонів, які потребують адаптованих підходів до прийняття управлінських рішень та взаємодії з населенням.

У відповідь на ці виклики відкриваються нові перспективи розвитку системи управління. Одним із пріоритетів є подальша цифровізація управлінських процесів, впровадження електронних сервісів для звернень громадян, моніторингу реалізації програм та забезпечення зворотного зв'язку, що підвищує прозорість і ефективність функціонування органів влади. Системне навчання державних службовців спрямоване на підвищення їхньої професійної компетентності, розвиток комунікативних та управлінських навичок, особливо у контексті регіональних трансформацій. Активне залучення громадян через партнерство з громадським сектором та бізнесом сприяє формуванню спільних ініціатив і підвищенню участі населення в процесах прийняття рішень. Комплексний підхід до розвитку регіонів передбачає інтеграцію фінансової, адміністративної та соціокультурної підтримки, що забезпечує стійкість управлінських рішень та сталий розвиток територій [5, с. 172].

Таким чином, система управлінських механізмів для відновлення публічного управління та забезпечення сталого розвитку регіонів виступає ключовим чинником стабільності та розвитку державності. Вона створює умови для прозорості та підзвітної роботи органів влади, зміцнює довіру громадян до державних інституцій і сприяє інтеграції населення в управлінські процеси. Поєднання фінансових, адміністративних та соціокультурних інструментів дозволяє забезпечити комплексне відновлення державності та розвиток місцевих громад. Впровадження цифрових технологій, активна участь населення та тісна взаємодія органів влади з місцевими громадами забезпечують ефективність публічного управління та створюють передумови для довгострокового та сталого розвитку українських регіонів.

### **Список використаних джерел**

1. Колісніченко Н.М. Сучасні підходи до формування та реалізації державної політики в контексті відновлення України та її стійкого розвитку. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2024. Випуск 32. С. 36-42.
2. Нагорна І.В. Розвиток регіонів України у сучасних умовах: проблеми та шляхи вирішення. Наукові перспективи. 2025. № 2 (56). С. 491-500.
3. Медловська Н.В., Яценко О.В. Теоретичні підходи до обґрунтування змісту механізмів державного управління стійким регіональним розвитком в Україні. Наукові перспективи. 2023. № 10 (40). С. 185 - 199.
4. Єрмоленко А. М. Цифрова трансформація як чинник сталого розвитку регіонів. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 1. С. 65-71.
5. Поступна О. Забезпечення стійкого розвитку регіонів у період повоєнного відновлення України шляхом формування її іміджу в

туристичній та курортно-рекреаційній сфері. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. Випуск 33. С. 169-176.

**Серебряна Альона Ігорівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Чечель Анна Олександрівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету (м. Київ)

## **СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА РОЛЬ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ В РОЗВИТКУ ГРОМАД: ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ МОДЕЛІ**

Соціальне підприємництво вже давно перестало бути лише благодійною діяльністю. Воно виступає інноваційним агентом, здатним вирішувати складні соціальні проблеми та зміцнювати локальні економіки. Його сила полягає в гібридній природі моделі, де соціальна місія є головною метою, а прибуток використовується для фінансової стійкості та інвестицій у довгострокові соціальні результати (Reshetova H., Chechel A., 2024).

Соціальні підприємства не лише створюють робочі місця, а й активно формують соціальний капітал. Вони підвищують рівень самоорганізації громад і швидко реагують на локальні проблеми, пропонуючи інноваційні рішення у сферах інтеграції ветеранів, розвитку інклюзивної освіти чи економічної реабілітації. Завдяки такому підходу соціальні ефекти виходять далеко за межі чисто економічних показників (Estrin, Mickiewicz & Stephan, 2016).

Теоретично взаємодія соціального підприємництва з місцевою владою пояснюється через дві ключові концепції. Теорія стейкхолдерів підкреслює, що соціальні підприємства виступають менеджерами інтересів різних зацікавлених сторін, включно з органами місцевого самоврядування, бізнесом, громадськими організаціями та мешканцями, перетворюючи потенційні конфлікти на синергію для досягнення соціальної мети (Huybrechts, V., Nicholls, 2012). Теорія соціального капіталу пояснює, чому соціальні підприємства особливо ефективні на локальному рівні: вони створюють довіру, мережі та норми взаємодії, що дозволяє краще координувати ресурси та підвищує стійкість громади (Defourny & Nyssens, 2017).

Аналіз взаємодії соціального підприємництва та місцевої влади дозволив виділити чотири моделі співпраці. У моделі мінімальної взаємодії влада виступає лише як регулятор, забезпечуючи нормативне середовище, тоді як підприємства працюють автономно.

Контрактна модель передбачає замовлення конкретних послуг у соціальних підприємств, а коопераційна модель — спільне фінансування та реалізацію проєктів, що потребує високої прозорості та довіри.

Найефективнішою є екосистемна модель, де влада створює інфраструктуру для появи та сталого розвитку соціальних підприємств — інкубатори, акселератори, менторські програми. Це дозволяє масштабувати соціальні інновації та підвищувати їхній вплив на громаду. Прикладом успішної реалізації екосистемної моделі в Україні є соціальна франшиза Veterano Group, яка об'єднує кілька брендів та працевлаштовує ветеранів і людей з інвалідністю, перетворюючи приватну ініціативу на стійкий системний елемент місцевої економіки та соціального захисту (Чечель А. О., Тарасенко Д. Л., 2024).

Дослідження показує, що ефективність соціального підприємництва напряду залежить від участі органів місцевого самоврядування. Чим вищий рівень залучення влади, тим більше можливостей для масштабування соціального капіталу, координації зусиль та забезпечення довгострокових соціальних результатів. Екосистемна модель дозволяє відійти від точкової підтримки та створювати умови для системної появи інноваційних соціальних підприємств, що особливо важливо у сучасних умовах, коли громади потребують швидких, адаптивних та сталих рішень (Orlova N., Chechel A., 2019).

Отже, соціальне підприємництво виступає інноваційним агентом локального розвитку, а моделі його взаємодії з місцевою владою слугують ключовим інструментом трансформації соціального капіталу в сталий економічний та соціальний ефект. Роль органів місцевого самоврядування не може обмежуватися нормативним регулюванням, і стратегічне залучення влади значно підвищує ефективність та стійкість соціальних підприємств

### **Список використаних джерел:**

1. Reshetova H., Chechel A., Prerequisites and prospects for the development of social entrepreneurship in Ukraine//MIND Journal. – 2023. – №. 16. – С. 1-23. <https://doi.org/10.36228/MJ.16/2023.7>
2. Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2013). Entrepreneurship, Social Capital, and Institutions: Social and Commercial Entrepreneurship across Nations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(3), 479-504. <https://doi.org/10.1111/etap.12019>
3. Чечель А. О., Тарасенко Д. Л. Розвиток соціального підприємництва в Україні в умовах підвищення турбулентності зовнішнього середовища / А. О. Чечель, Д. Л. Тарасенко // Наукові перспективи. – 2024. – № 3(45). – С. 454–465. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3\(45\)-454-465](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-3(45)-454-465)
4. Huybrechts, B., Nicholls, A. (2012). Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers and Challenges. In: Volkmann, C., Tokarski, K., Ernst,

K. (eds) Social Entrepreneurship and Social Business. Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-7093-0_2).

5. Orlova N., Chechel A. The Determinants Of Ukraine's Sustainable Development //MIND Journal. – 2019. – №. 8. – С. 1-15. <https://doi.org/10.36228/MJ.8/2019.6>

6. Defourny, Jacques, and Marthe Nyssens. "Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models." Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisations, vol. 28, no. 6, 2017, pp. 2469–97. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/44668900>. Accessed 11 Nov. 2025.

**Сидорова Ольга Олександрівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Тарасенко Денис Леонідович доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ТЕРИТОРІЙ**

Післявоєнна відбудова територій є складним і багатогранним процесом, що потребує не лише фізичного відновлення зруйнованої інфраструктури, а й стратегічного переосмислення розвитку територій у довгостроковій перспективі. У цьому контексті інноваційний розвиток виступає ключовим чинником, який здатен забезпечити не лише швидке відновлення, а й модернізацію економіки, систем управління та соціальної сфери.

«В економічній літературі представлено два основних підходи до розуміння терміну «інноваційний розвиток:

- 1) предметно-технологічний або орієнтований на науковий результат, при якому інноваційний розвиток розглядається як кінцевий результат наукової чи науково-технічної діяльності;
- 2) функціональний, при якому інноваційний розвиток пов'язується із функціями створення, впровадження, поширення нововведень, реалізації інноваційних проєктів» [1, С.25].

Розвиваючи ідеї цих підходів, варто зазначити, що інноваційний розвиток не обмежується лише окремими технологічними досягненнями чи науковими

результатами. Він включає комплексну систему процесів, що поєднує створення нових знань, їх трансформацію у практичні рішення та ефективно впровадження у виробництво, управління і соціальну сферу. Такий підхід дозволяє забезпечити стійке економічне зростання, підвищення конкурентоспроможності територій та адаптацію суспільства до сучасних викликів, зокрема у контексті післявоєнної відбудови територій, де інновації стають ключовим інструментом модернізації та підвищення ефективності управління.

Сутність інноваційного розвитку полягає у поєднанні технологічних, організаційних, соціальних та екологічних інновацій, спрямованих на підвищення ефективності та стійкості суспільних і економічних процесів. Він охоплює впровадження новітніх технологій, цифрових рішень, сучасних управлінських підходів, а також розвиток людського капіталу, що дозволяє адаптуватися до нових викликів та забезпечувати конкурентоспроможність територій на національному та міжнародному рівнях.

Реформа місцевого самоврядування і територіальної організації влади на засадах децентралізації, що здійснюється в Україні, спрямована на створення сучасної системи місцевого самоврядування на основі інноваційного розвитку та європейських цінностей [2, С.1].

У післявоєнному контексті інноваційний розвиток має кілька критично важливих напрямів. По-перше, технологічні інновації дозволяють відновлювати та модернізувати інфраструктуру з урахуванням енергоефективності, екологічності та безпеки. Це включає «зелене» будівництво, альтернативну енергетику, автоматизовані системи управління виробництвом, транспортом і комунальними послугами. По-друге, організаційні інновації допомагають підвищити ефективність управління на місцевому та регіональному рівнях, оптимізувати процеси планування, координації та прийняття рішень. По-третє, соціальні інновації спрямовані на розвиток людського потенціалу: підтримку науки, освіти, підприємництва, залучення молоді та створення умов для соціальної згуртованості.

Інноваційний розвиток також сприяє економічному відновленню та залученню інвестицій. Території, що впроваджують нові технології та підтримують стартапи й інноваційні проекти, стають привабливими для внутрішніх і міжнародних інвесторів. Це прискорює створення робочих місць, розвиток малих і середніх підприємств, сприяє диверсифікації економіки та підвищує її стійкість до зовнішніх ризиків.

Соціальний ефект інноваційного розвитку не менш важливий. Впровадження сучасних технологій у сфері освіти, медицини, електронного урядування та комунікацій підвищує якість життя населення, відновлює довіру громадян до влади та сприяє соціальній стабільності. Інноваційні підходи дозволяють перетворювати постраждалі території на центри нового розвитку, де поєднуються економічна активність, екологічна безпека та соціальна інтеграція.

Таким чином, роль інноваційного розвитку у післявоєнному відновленні територій є стратегічною. Він забезпечує комплексне оновлення територій, поєднує економічну, соціальну та екологічну складові, сприяє підвищенню ефективності управління та створює умови для сталого розвитку. Для України,

що зазнала масштабних руйнувань, інноваційний розвиток стає не просто інструментом відновлення, а основою нової моделі регіональної та національної трансформації, де знання, технології та людський потенціал визначають майбутнє країни.

### **Список використаних джерел**

1. Інноваційний розвиток підприємства. Підручник / за заг. ред. д-р. екон. наук, проф. Микитюка П. П. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 320 с.
2. Олійник Д.І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. 2019. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-03/111Oliynyk-6e86a.pdf>

### **Скородумова Ірина Дмитрівна**

студентка кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету, спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

**Науковий керівник:** Зелінська Марина Ігорівна, кандидат політичних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

## **ЗАЛУЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ АВТОНОМНОЇ РЕСПУБЛІКИ КРИМ У ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНСЬКОЇ ДЕРЖАВНОСТІ**

Відновлення української державності на території Автономної Республіки Крим після деокупації нерозривно пов'язане з активною участю місцевого населення у процесах прийняття рішень та формування нової моделі управління. Громадська участь виступає ключовою умовою успішної реінтеграції, оскільки саме включення кримчан у місцеве самоврядування створює підґрунтя для демократичного розвитку регіону, подолання наслідків окупації та стабілізації політичної системи.

В умовах багаторічної інформаційної ізоляції та штучного формування недовіри до українських інститутів особливо важливо забезпечити прозорі механізми прямої демократії, що дозволять жителям Криму висловлювати позицію, формувати порядок денний розвитку територій і впливати на діяльність місцевих органів влади. Після деокупації ключовими інструментами участі населення повинні стати форми, що давно зарекомендували себе у демократичних громадах України: громадські слухання, місцеві ініціативи, загальні збори громадян, органи самоорганізації населення. Саме ці механізми

забезпечують захист інтересів громади, сприяють відновленню довіри до влади та формують середовище співучасті й співвідповідальності.

Форми участі громадян — це визначені та нормативно закріплені способи, за допомогою яких жителі можуть брати участь у громадському житті, діючи в межах установлених правових, організаційно-правових та організаційних правил, що забезпечують реалізацію їхніх повноважень як членів територіальної громади [1, с 47].

Громадські слухання у Криму можуть стати основою публічного діалогу між державою та громадянами щодо відбудови інфраструктури, реалізації соціальної політики, земельних відносин, екологічних питань, бюджетних рішень. Вони дадуть можливість кримчанам відкрито обговорювати проекти рішень до їх ухвалення, формувати рекомендації, брати участь у контрольних процесах.

Місцеві ініціативи, як інструмент внесення питань до порядку денного місцевої ради, дозволять активним групам населення впливати на діяльність органів влади в умовах перехідного періоду. Цей механізм є важливим для громад, що повертаються до українського правового поля, адже він дає можливість жителям пропонувати рішення, які відповідають реальним потребам території, переживших окупацію.

Особливої значущості набувають загальні збори громадян, оскільки вони дадуть можливість кримським громадам формувати узгоджену позицію щодо стратегічних питань місцевого значення. У перехідний період такі збори можуть стати джерелом легітимних рішень на рівні кварталів, селищ та мікрорайонів, де формуватиметься новий громадський порядок.

Важливим механізмом взаємодії громади та влади залишаються органи самоорганізації населення (ОСН). Для Криму вони будуть особливо актуальними як інструмент самоорганізації та відновлення локальної демократії. ОСН можуть забезпечити оперативне вирішення питань благоустрою, організацію місцевих соціальних послуг, сприяти комунікації між громадянами та тимчасовими адміністраціями, а також виступати платформою для формування місцевих лідерів.

На відміну від державної політики, в якій ключову роль відіграють органи влади, публічна політика передбачає участь значно ширшого кола суб'єктів. До формування та реалізації рішень долучаються не лише державні структури, а й інститути громадянського суспільства, органи самоорганізації населення та окремі громадяни. Завдяки цьому забезпечується ухвалення рішень, що відображають позицію суспільства та враховують його потреби, що, своєю чергою, сприяє розвитку політичної системи та підвищує результативність функціонування різних сфер суспільного життя [2, с.6].

Крім того, відновлення української державності у Криму вимагатиме активної роботи з громадськими організаціями та ініціативними групами. Саме вони здатні забезпечити адвокацію інтересів жителів, розширити можливості участі населення у прийнятті рішень, сприяти демократичній трансформації регіону. Громадський сектор може стати двигуном програм інклюзивності, примирення та подолання наслідків пропаганди.

Участь кримчан у процесах публічного управління не може бути ефективною без розвитку цифрових інструментів електронної демократії. Онлайн-опитування, електронні консультації, цифрові петиції забезпечать швидку комунікацію та доступність участі для широких верств населення, що особливо важливо у регіоні, де багато громадян можуть відчувати недовіру або страх після років репресивної політики окупаційної влади.

Узагальнюючи, можна зазначити, що участь населення АР Крим є ключовим чинником відновлення української державності, оскільки саме включення громадян у процеси прийняття рішень забезпечує легітимність нових органів влади, сприяє стабілізації політичної ситуації та формує стійку основу для демократичного розвитку регіону. Реінтеграція Криму неможлива без створення умов для активної громадянської участі, відновлення механізмів прямої демократії, підтримки самоорганізації населення та розвитку інститутів громадянського суспільства. Саме ці елементи здатні забезпечити формування довіри, відкритості та відповідальності — основ демократичної державності, яка має бути відновлена на деокупованому півострові.

#### **Список використаних джерел**

1. Ільків Н., Карий О., Кушнарєнко О., Рада та громада або як залучати громадян до місцевого самоврядування: посібник для працівників органів місцевого самоврядування. 2003. 132.
2. Харєчко І. З., Політико-правові механізми участі громадян у процесі прийняття політичних рішень в умовах електронної демократії: авторєф. дисертації дис. канд. політ. н., 2014. 16.

### **Сорокіна Анастасія Михайлівна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОП “Менеджмент міжнародних інфраструктурних проєктів”, Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Зелінська Марина Ігорівна, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Маріупольського державного університету (м. Київ)

## **СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ІНФРАСТРУКТУРНИХ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТАХ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

Управління ризиками в інфраструктурних інвестиційних проєктах стає одним із ключових факторів успішності таких ініціатив, особливо в умовах глобальної економічної нестабільності та підвищених вимог до ефективності використання інвестиційних ресурсів. Інфраструктурні проєкти відрізняються високою складністю, значною капіталомісткістю та тривалістю реалізації, що зумовлює необхідність застосування системних підходів до ризик-менеджменту. Водночас посилення ролі приватних та інституційних інвесторів підвищує важливість прозорості управлінських процесів та відповідності міжнародним стандартам [1; 4].

У міжнародній практиці значну увагу приділяють формуванню єдиної методологічної бази управління ризиками, яку забезпечують такі стандарти, як ISO 31000, PMI PMBOK, COSO ERM, PRINCE2 та IPMA ICB. Вони визначають структуровані процедури ідентифікації, аналізу та обробки ризиків, а також встановлюють вимоги до організаційної культури, взаємодії учасників та системного моніторингу. Завдяки цьому забезпечується підвищення прозорості та передбачуваності рішень, що є особливо важливим у великих інфраструктурних проєктах, які базуються на багатосторонній участі та взаємній відповідальності партнерів [5].

Важливою складовою міжнародних підходів є інтеграція принципів ISO 31000 у всі етапи життєвого циклу проєкту. Стандарт акцентує на необхідності не лише разової оцінки ризиків, а й постійного вдосконалення процесів управління, використання найкращої доступної інформації, залучення стейкхолдерів та адаптивності системи до нових викликів. Це означає, що ризик-менеджмент має функціонувати як безперервний процес, а не як окремий етап планування [7].

Поряд із загальними методологічними стандартами важливу роль відіграють вимоги міжнародних фінансових організацій (Світовий банк, ЄБРР, ЄІБ), які застосовують жорсткі екологічні, соціальні та управлінські критерії

(ESF/ESS, IFC PS). Їх виконання є обов'язковою умовою для отримання фінансування, а також гарантує відповідальне ставлення до впливу проєкту на громади, довкілля та трудові відносини. Зокрема, стандарти передбачають проведення екологічно-соціальної оцінки (ESIA), дотримання ієрархії мінімізації впливів та впровадження систем управління підрядниками, що дозволяє запобігти поширеним ризикам, пов'язаним із низькою якістю робіт чи недотриманням ESG-вимог [2].

Не менш значущим інструментом зниження ризиків виступають стандартизовані міжнародні контракти FIDIC, які встановлюють чіткий розподіл відповідальності між замовником, підрядником та інженером, передбачають процедури контролю якості, врегулювання спорів та управління змінами. Використання FIDIC мінімізує правові та контрактні ризики, а також забезпечує передбачуваність взаємодії сторін, що є критично важливим для дотримання термінів та бюджету проєкту [3].

З погляду фінансової стійкості інфраструктурних проєктів особливу роль відіграють вимоги директиви Solvency II, яка регулює процедури інвестування інституційних інвесторів ЄС. Вона містить вимоги щодо проведення детального due diligence, моніторингу грошових потоків, оцінки ризиків ліквідності та стрес-тестування активів. Для проєктів це означає, що фінансова модель має бути прозорою, обґрунтованою та стійкою до зовнішніх коливань, що підвищує їхню привабливість для довгострокових інвестицій [8].

Практичним прикладом ефективного застосування комплексної системи управління ризиками є реалізація одного з найбільших європейських інфраструктурних проєктів — Fehmarnbelt Fixed Link. У межах проєкту було запроваджено інтегрований підхід, що поєднував побудову динамічного реєстру ризиків, зовнішній аудит, спеціалізовані навчальні програми для відповідальних осіб та застосування FIDIC-контрактів. Реалізація проєкту продемонструвала, що ефективний ризик-менеджмент сприяє не лише технічній надійності, а й зміцненню довіри з боку інвесторів та політичних інституцій [9].

Для України, яка переживає період масштабної відбудови після руйнувань, спричинених війною, питання ефективного управління ризиками в інфраструктурних проєктах стає особливо актуальним. Адаптація міжнародних стандартів, їх інтеграція в законодавство, розширення використання FIDIC у державних закупівлях, а також посилення вимог щодо екологічних та соціальних оцінок можуть суттєво підвищити інвестиційну привабливість країни та забезпечити стійкість національних інфраструктурних програм.

### **Список використаних джерел**

1. Makukha, R. S. Risk management of the construction industry in Ukraine. *Problems of Theory and Methodology of Accounting, Control and Analysis*, 2024. URL: <https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/311569/302747>
2. World Bank. *Environmental and Social Framework*. Washington, DC: World Bank, 2016. URL: <https://www.worldbank.org/en/projects-operations/environmental-and-social-framework>

3. FIDIC contracts in construction: When, who, and why they are needed. RSS BUD. URL: <https://rssbud.com/fidic-kontrakty-u-budivnytstvi/>
4. Rohol, H. Risk management according to ISO 31000:2018. *Quality Expert*, 2023. URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzykamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018>
5. British International Investment. *ESG Toolkit: Project design and construction*. URL: <https://toolkit.bii.co.uk/sector-profiles/project-design-construction/>
6. Sukmaniuk, V. Risk management of road construction. *Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2024/01/324-61.pdf>
7. ISO 31000:2018. *Risk Management — Guidelines*. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. URL: [https://www.iso.org/standard/65694.html?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.iso.org/standard/65694.html?utm_source=chatgpt.com)
8. EIOPA. *Risk management for qualifying infrastructure investments or qualifying infrastructure corporate investments*, 2024. URL: [https://www.eiopa.europa.eu/rulebook/solvency-ii-single-rulebook/article-6088\\_en](https://www.eiopa.europa.eu/rulebook/solvency-ii-single-rulebook/article-6088_en)
9. Lumivero. *How Femern A/S drove mega-project success with proactive risk management*. 2025. URL: <https://lumivero.com/resources/case-studies/femern-case-study/>

**Тарасенко Олена Юріївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та  
фінансів Маріупольського державного  
університету

## **ФІНАНСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Повоєнна відбудова України створює не лише виклики, а й унікальні можливості для оновлення економіки на новій, інноваційній основі. В умовах масштабних руйнувань, втрати виробничих потужностей і людського капіталу саме інноваційна діяльність стає ключовим фактором стійкого відновлення, підвищення конкурентоспроможності та інтеграції держави у світовий економічний простір. Однак реалізація цих завдань неможлива без ефективного фінансового забезпечення інновацій.

В Україні було затверджено Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Реалізація Стратегії дасть змогу до 2030 року утворити національну інноваційну екосистему і забезпечити розвиток та ефективну взаємодію елементів національної інноваційної екосистеми, яка зможе стати рушієм прискореного економічного зростання, сприятиме

впровадженню нових технологічних рішень [1]. Впровадження подібних стратегічних документів має значну вагу для розвитку національної економіки та підвищення конкурентоспроможності країни.

Реалізація Стратегії розвитку інноваційної діяльності створює передумови не лише для формування національної інноваційної екосистеми, а й для ефективного використання фінансових ресурсів у сфері науки та технологій.

Фінансування інновацій у період повоєнної відбудови має подвійне значення: з одного боку – це джерело відновлення інфраструктури та виробництва, з іншого – стимул для структурної модернізації економіки.

Аналіз даних щодо витрат на наукові дослідження і розробки за видами робіт за регіонами за 2021-2024 роки [2] показав, що спостерігається позитивна динаміка зростання витрат на наукові дослідження і розробки (НДР) в Україні. Загальний обсяг фінансування зріс з 20,9 млрд грн у 2021 р. до 28,3 млрд грн у 2024 р., що становить приріст на понад 35 %. Найбільше зростання зафіксовано у 2024 році (132,7 % до попереднього року).

У структурі витрат домінують науково-технічні (експериментальні) розробки, частка яких у 2024 році перевищила 47 % від загальних витрат. Частка фундаментальних досліджень залишається відносно стабільною (близько 20 %), а прикладні дослідження займають близько 30-32 %. Такий розподіл свідчить про орієнтацію фінансування переважно на практичну реалізацію результатів НДР.

Місто Київ є беззаперечним лідером – на нього припадає близько 59 % усіх витрат на НДР у 2024 році (понад 16,6 млрд грн). Це пояснюється концентрацією наукових установ, університетів і головних офісів підприємств.

Харківська область стабільно займає друге місце (12 % загального обсягу, 3,38 млрд грн у 2024 р.).

Дніпропетровська (9,8 %) та Львівська області (2,9 %) демонструють вагомий обсяги фінансування.

Інші регіони мають порівняно низьку частку – менше 1 % загального обсягу, що свідчить про значну територіальну концентрацію науки.

Зниження витрат у 2022 році (до 81,8 % від рівня 2021 року) пов'язане з перерозподілом державних ресурсів на потреби оборони, руйнуванням інфраструктури тощо. Однак у 2023-2024 роках відбулося відновлення темпів фінансування, що свідчить про прагнення держави підтримувати науковий потенціал навіть в умовах війни.

Водночас процес повоєнного відновлення потребує суттєвого нарощення фінансових ресурсів, спрямованих на розвиток науки та інновацій. Забезпечення належного рівня фінансування є необхідною умовою для модернізації економіки та підвищення її стійкості.

Так, традиційні механізми фінансування (державні програми, банківське кредитування) у сучасних умовах потребують суттєвого оновлення. Держава має не лише компенсувати втрати, а й створити інституційне середовище, яке заохочує підприємства та інвесторів вкладати кошти у нові технології, енергоефективність, цифровізацію та екологічні рішення.

Важливим напрямом виступає залучення міжнародних фінансових ресурсів. Повоєнне відновлення України вже зараз підтримується міжнародними партнерами – Світовим банком, Європейським Союзом, ЄБРР, USAID та іншими структурами. Проте завдання полягає не лише у збільшенні обсягів фінансування, а й у його ефективному спрямуванні – на проєкти, що мають довгостроковий інноваційний ефект. Доцільним є створення фондів відновлення та інновацій, які поєднуюватимуть грантові, венчурні й кредитні інструменти.

Не менш важливим є розвиток публічно-приватного партнерства, яке дозволяє об'єднати державні ресурси з ініціативами бізнесу. Зокрема, у сфері енергетики, будівництва, аграрного виробництва та цифрових послуг інноваційні рішення можуть забезпечити не лише швидке відновлення, а й підвищення стійкості до майбутніх криз. У цьому контексті роль держави полягає у створенні сприятливих фінансових стимулів – податкових пільг, державних гарантій, підтримки стартапів та технологічних кластерів.

Таким чином, фінансування наукових досліджень в Україні поступово зростає, але залишається вкрай нерівномірно розподіленим між регіонами. Для посилення регіонального розвитку доцільно розширити програми підтримки інновацій у малих та середніх наукових центрах, сприяти створенню технопарків і регіональних грантових фондів.

Також слід зазначити, що фінансування інноваційної діяльності в умовах повоєнної відбудови – це не просто економічне питання, а стратегічний інструмент національного відновлення. Від того, наскільки ефективно Україна зможе поєднати внутрішні ресурси з міжнародною підтримкою, залежить темп переходу до нової моделі економічного зростання – інноваційної, цифрової та стійкої. Саме інновації стануть тим містком, що з'єднає сьогоденну відбудову з майбутнім економічним процвітанням.

### **Список використаних джерел**

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrstat.gov.ua>

**Хоменко Микола Сергійович**

студент кафедри публічного управління та адміністрування, спеціальності «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Бражко Олена Вадимівна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СФЕРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕІНТЕГРАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ**

Сучасний етап розвитку України визначається складним поєднанням викликів, пов'язаних із відновленням державності, зміцненням ефективності публічного управління та потребою реінтеграції територій. Одним із ключових факторів, що визначає успіх цих процесів, є модернізація інформаційної сфери. Інформаційні ресурси, технології та канали комунікації стають не лише інструментом управління, а й засобом консолідації суспільства, підвищення прозорості та підзвітності органів влади, а також інтеграції населення у прийняття управлінських рішень.

Модернізація інформаційної сфери включає як технологічні, так і організаційні аспекти: впровадження електронних платформ для надання послуг, розвитку електронної демократії, формування відкритих каналів комунікації та системи захисту інформації. У контексті реінтеграції територій ці підходи дозволяють забезпечити єдність інформаційного простору, підвищити довіру до державних інституцій та сприяти швидкій адаптації громадян до змін у процесах управління [1, с. 196].

Отже, інформаційна сфера є невід'ємною складовою сучасного публічного управління. Вона забезпечує ефективну взаємодію між центральними та місцевими органами влади, а також між державою і громадянським суспільством. Від рівня організації цієї взаємодії залежить якість прийняття рішень, прозорість управлінських процесів та рівень довіри населення.

В умовах постконфліктного відновлення особливого значення набуває відкритість інформаційних потоків. Впровадження сучасних технологій електронного урядування дозволяє державним органам швидко реагувати на потреби громадян, надавати послуги дистанційно, моніторити реалізацію програм розвитку та залучати населення до обговорення управлінських рішень. Ці інструменти не лише підвищують ефективність управління, а й сприяють зміцненню легітимності влади.

Попри очевидні переваги, модернізація інформаційної сфери стикається з низкою проблем. До ключових викликів належать:

- низька цифрова компетентність державних службовців, що ускладнює впровадження новітніх електронних сервісів;
- недостатня координація між центральними та місцевими органами влади, що створює бар'єри для оперативного прийняття рішень та інтеграції території;
- обмежений доступ населення до сучасних інформаційних ресурсів, особливо в умовах відновлення інфраструктури;
- поширення дезінформації та недостатня інформаційна безпека, що підриває довіру до державних інституцій [2].

Подолання цих проблем вимагає системного підходу, поєднання технологічних рішень із розвитком професійної культури працівників державних органів та активної взаємодії з громадським сектором.

Слід зазначити, що сучасні тенденції розвитку інформаційної сфери свідчать про значний потенціал інноваційних технологій, які не лише трансформують механізми публічного управління, а й сприяють зміцненню довіри між владою та громадянами.

1. Розвиток відкритих даних та аналітики. В Україні активно впроваджуються національні та регіональні платформи відкритих даних, такі як Єдиний державний вебпортал відкритих даних (data.gov.ua), що забезпечує вільний доступ до статистичної, економічної, соціальної та екологічної інформації. Це створює передумови для аналітичного моніторингу ефективності реалізації державних програм, підвищує прозорість діяльності органів влади та сприяє розвитку громадського контролю.

2. Впровадження інтерактивних освітніх сервісів. Значна увага приділяється підвищенню цифрової грамотності громадян і державних службовців через такі платформи, як Дія.Освіта, Prometheus, EdEra та інші онлайн-курси, які формують компетенції з цифрового управління, кібербезпеки, електронного документообігу тощо. Це сприяє формуванню сучасної управлінської культури, орієнтованої на інновації та сервісність.

3. Мобільні сервіси та соціальні медіа. Використання мобільних додатків, таких як Дія, eHealth, eМалятко, а також офіційних сторінок органів влади у соціальних мережах дозволяє забезпечити швидку комунікацію з населенням, надавати електронні послуги дистанційно, проводити опитування, громадські консультації та інформувати про актуальні події.

Впровадження цих інноваційних підходів дозволяє створити єдиний інтегрований інформаційний простір, який забезпечує відкритість влади, швидкий доступ громадян до послуг і ресурсів, підвищує ефективність управлінських рішень на всіх рівнях - від місцевого до державного. Крім того, це сприяє формуванню цифрового громадянства, де активна взаємодія між владою

та суспільством стає постійним елементом сталого розвитку регіонів і держави загалом [3, с. 71].

Тобто, сучасний підхід до інформаційної політики передбачає створення відкритого та прозорого цифрового простору, де громадяни можуть отримувати необхідну інформацію, брати участь у консультаціях, подавати електронні звернення та ініціювати петиції. Це формує нову модель взаємодії держави та населення, де комунікаційні процеси стають двосторонніми, а інформаційна безпека та достовірність даних - пріоритетними. Ефективна модернізація інформаційної сфери також включає розвиток професійної компетентності державних службовців. Для цього впроваджуються дистанційні та очні навчальні програми, що покращують цифрову грамотність, комунікаційні навички та здатність працювати в умовах постконфліктного середовища. Одночасно реалізуються заходи щодо інтеграції соціокультурних цінностей та потреб населення у роботу органів публічного управління, що сприяє формуванню довіри та підвищенню ефективності державної політики.

Особливу увагу приділяють створенню механізмів зворотного зв'язку, інтерактивних платформ для обговорення управлінських рішень та розвитку електронної демократії, що дозволяє залучати громадян до управлінських процесів на всіх рівнях. Партнерство між державою, бізнесом та громадським сектором стає важливим фактором у реалізації комплексних програм розвитку та підтримки населення, що сприяє консолідації суспільства і забезпечує сталість управлінських рішень [4, с. 49].

Отже, модернізація інформаційної сфери є ключовим інструментом відновлення публічного управління та забезпечення ефективної реінтеграції територій України. Комплексне застосування технологічних, управлінських та соціокультурних механізмів забезпечує стійкість публічного управління, сприяє сталому розвитку регіонів та інтеграції громадян у суспільно-політичні процеси. Таким чином, інноваційний розвиток інформаційної сфери стає стратегічним ресурсом для зміцнення державності та побудови сучасної, прозорої та ефективної системи публічного управління в Україні.

### **Список використаних джерел**

1. Димитрієв В.В. Інформаційна сфера в Україні: державне регулювання в умовах євроінтеграційних процесів. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2021. Випуск 24. С.194-200.
2. Федоров М. А. Цифрова трансформація України: досягнення та перспективи. Міністерство цифрової трансформації України. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
3. Фесько І. В. Основні методи ведення гібридної війни в сучасному інформаційному суспільстві. Актуальні проблеми політики. 2023. № 58. С. 66-76.
4. Строгий В. І. Державне управління у сфері забезпечення інформаційної безпеки України. Науковий вісник університету внутрішніх справ. 2024. № 4. С. 41-53.

### **Шелест Тетяна Сергіївна**

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Публічне управління та адміністрування» Маріупольського державного університету

**Науковий керівник:** Чечель Анна Олександрівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету (м. Київ)

## **ПУБЛІЧНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ У ДІЯЛЬНОСТІ ОМБУДСМЕНА**

Важливість публічної комунікації доцільно розглядати як стратегічний інструмент у діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. Ефективна комунікація є суттєвою складовою роботи будь-якого інституту, який покликаний захищати права людини. Вона забезпечує не лише реалізацію функцій омбудсмена, а й його легітимність у громадянському суспільстві [1].

В Україні цей інститут функціонує в умовах традиційно низької довіри громадян до державних структур та обмеженої правової обізнаності населення. Відомо, що диспозиційна довіра в нашій країні історично низька, оскільки українські громади завжди формувалися у складних умовах виживання, що знижує схильність людей довіряти тим, хто поза їхнім безпосереднім колом. У таких умовах «комунікативний розрив» стає типовим явищем: державні інституції повідомляють про досягнення, проте громадяни не отримують або неправильно інтерпретують цю інформацію.

Для омбудсмена публічна комунікація — це не просто інформування про існування інституту, а створення мосту довіри між громадянами та захисником їхніх прав. Відкрита та зрозуміла взаємодія з медіа, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами дозволяє доносити інформацію про результати роботи, формувати громадську думку та чинити необхідний тиск на державні органи, щоб забезпечити реальне дотримання прав людини [2].

Комунікаційна діяльність омбудсмена має кілька ключових цілей. Серед них можна виділити інформування та підвищення обізнаності громадян про мандат і функції інституту, залучення громадян до подання скарг, побудову довіри та легітимності інституту, вплив на органи влади та політику і, нарешті, просвітницьку діяльність, спрямовану на підвищення правової культури. Ці цілі утворюють взаємопов'язаний цикл, де кожен елемент підсилює інший:

інформовані громадяни активніше звертаються зі скаргами, що, у свою чергу, дає омбудсмену аргументи для впливу на державні органи [3].

Канали комунікації омбудсмена також багаторівневі та інтегровані. Офіційні ресурси, такі як веб-сайт та щорічні доповіді, формують легітимність інституту та забезпечують прозорість його роботи. Прес-релізи та офіційні листи дозволяють оперативно інформувати громадськість і впливати на органи влади. Крім того, медіа та соціальні мережі забезпечують широку доступність, дозволяють «олюднювати» інститут, будувати довіру та реагувати на інформаційні виклики. Прямий контакт із громадянами через виїзні прийоми або круглі столи з місцевою владою додає ще один рівень довіри та сприяє залученню тих, хто не користується цифровими платформами [4].

Реалізація цих стратегій стикається з численними викликами. Серед них — низька поінформованість громадян про функції інституту, плутанина мандатів у складних умовах, а також зовнішній опір з боку держави-агресора, яка намагається дискредитувати роботу омбудсмена. Додатково складності створює «упаковка» повідомлень: юридична мова законів часто важка для масового розуміння, тому завдання омбудсмена — адаптувати її у прості та доступні формати.

Особливої уваги потребує контекст війни, коли інформаційні цілі омбудсмена стають критично важливими. Інформування громадян, у тому числі внутрішньо переміщених осіб та українців за кордоном, життєво необхідне для захисту їхніх прав у нових умовах. Залучення громадян стає механізмом фіксації воєнних злочинів, а вплив на органи влади — способом захисту прав людини. У таких умовах комунікація омбудсмена повинна бути проактивною, доступною та переконливою, щоб долати інформаційний хаос і цілеспрямовану дезінформацію, залишаючись одночасно «народним захисником» і ефективним важелем системних змін [5].

Таким чином, публічна комунікація є центральним стратегічним механізмом виконання конституційного мандату омбудсмена. Вона дозволяє не лише підвищувати правову обізнаність громадян, але й перетворювати їхні звернення на інструмент системних змін у державі. У сучасних умовах війни ефективна комунікація стає ключем до стійкості та впливовості інституту, формуючи довіру та забезпечуючи реальне виконання його функцій.

### Список використаних джерел

1. Чечель А.О. Роль комунікаційної стратегії в діяльності органів публічного управління / А.О. Чечель, Г.І. Решетова // *Věda a perspektivy*. – 2023. – № 8(27). – С. 218–229.  
[https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8\(27\)-218-229](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-8(27)-218-229)
2. Ombudsman Association. (2022). *Human Rights and Ombudsman Institutions: Standards and Communication Practices*. Офіційне джерело: <https://www.ombudsmanassociation.org>
3. European Union Agency for Fundamental Rights. (2023). *Public Communication and Human Rights Protection in Crisis Contexts*. Офіційне джерело: <https://fra.europa.eu>

4. Bouckaert, G., & van de Walle, S. (2003). Comparing Measures of Citizen Trust and User Satisfaction as Indicators of 'Good Governance': Difficulties in Linking Trust and Satisfaction Indicators. *International Review of Administrative Sciences*, 69(3), 329-343. <https://doi.org/10.1177/0020852303693003>
5. International Ombudsman Institute. (2021). *Ombudsman Communication Strategies: Best Practices for Public Trust*. Офіційне джерело: <https://www.theioi.org>

**Буртовий Роман**

аспірант Національного університету  
цивільного захисту України

## **ЕВОЛЮЦІЯ МЕХАНІЗМІВ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ У ПРОТИДІІ ТРАНСКОРДОННИМ ЗАГРОЗАМ: ДОСВІД УКРАЇНИ 2022- 2025 РОКІВ**

Повномасштабна війна в Україні стала каталізатором для кардинальної трансформації системи міжнародної співпраці у сфері безпеки. Події воєнного періоду продемонстрували як потенціал, так і обмеження існуючих механізмів координації протидії транскордонним загрозам, що потребує переосмислення традиційних підходів до міжнародного співробітництва у сфері безпеки [1].

Аналіз досвіду України засвідчує, що класичні механізми міжнародної співпраці, сформовані в умовах біполярного світу, виявилися недостатньо адаптованими до реалій гібридних конфліктів та багатовекторних загроз. Водночас військові дії стали потужним стимулом для розроблення інноваційних форм міжнародної координації, що базуються на принципах оперативності, гнучкості та багаторівневої інтеграції. Ключовою тенденцією воєнного періоду стала еволюція від формальних міждержавних зобов'язань до гнучких мережових структур співпраці. Створення "Рамштайн-формату" координації військової допомоги Україні стало прикладом нового типу міжнародної співпраці, що поєднує державні та недержавні актори у рамках ad hoc коаліцій, орієнтованих на конкретні завдання. Цей формат довів свою ефективність у мобілізації військової допомоги та координації постачань озброєння [2].

Принципово новим явищем стала інституціоналізація обміну даними в реальному часі між розвідувальними службами країн-партнерів. Створення спеціалізованих центрів аналізу загроз при НАТО забезпечило безпрецедентний рівень координації між національними службами безпеки у протидії російським гібридним операціям. Ця співпраця включає обмін розвідувальною інформацією, спільний аналіз загроз та координацію контрзаходів. Революційних змін зазнала система спільних навчань та тренувань. Традиційні багатонаціональні навчання були доповнені новими форматами: віртуальними симуляціями конфліктів, спільними кіберученнями та тренуваннями з протидії дезінформації. Програми

кіберзахисту об'єднали кібервійська багатьох країн у спільних навчаннях з відбиття масованих кібератак на критичну інфраструктуру, що особливо актуально в контексті російських кіберзагроз.

Особливого значення набула координація у сфері протидії дезінформації та пропаганді. Створення спеціалізованих центрів моніторингу дезінформації та розроблення спільних стандартів протидії фейковим новинам стали важливими кроками у формуванні спільного інформаційного простору демократичних країн. Координація зусиль у цій сфері включає обмін методиками виявлення дезінформації та спільні кампанії з її спростування [3]. Важливим нововведенням стала інституціоналізація механізмів швидкого реагування на транскордонні загрози. Механізм цивільного захисту ЄС був адаптований для надання оперативної допомоги Україні, включаючи постачання аварійно-рятувального обладнання, медичних засобів та експертної підтримки. Цей досвід довів ефективність багатосторонніх механізмів координації у кризових ситуаціях.

Принципово новою стала роль приватного сектору у міжнародній співпраці з безпеки. Технологічні компанії стали де-факто учасниками міжнародних антитерористичних коаліцій, забезпечуючи моніторинг та блокування контенту терористичних організацій і російської пропаганди. Створення партнерств між урядами та технологічними компаніями стало новою формою міжнародної співпраці у сфері інформаційної безпеки. Кардинальних змін зазнала система фінансування міжнародних операцій безпеки. Створення спеціальних фондів підтримки України при міжнародних фінансових організаціях дозволило акумулювати значні ресурси від країн-донорів для підтримки обороноздатності та відновлення. Ці механізми стали прототипом нової моделі багатостороннього фінансування операцій колективної безпеки [4].

Революційні зміни торкнулися координації у сфері кібербезпеки. Підписання угод про кіберсолідарність створило правові основи для автоматичного обміну інформацією про кіберзагрози між країнами НАТО та ЄС. Запроваджений механізм колективного кіберзахисту передбачає координовану відповідь на масштабні кібератаки, що особливо важливо в контексті російських кіберзагроз [5]. Особливої уваги заслуговує розвиток механізмів протидії використанню енергетичних ресурсів як зброї. Створення платформ ЄС для спільних закупівель енергоресурсів та розроблення системи взаємних енергетичних гарантій стали відповіддю на російський енергетичний шантаж. Ці механізми довели свою ефективність у зниженні енергетичної залежності від агресора.

Важливим досягненням стала інституціоналізація співпраці у сфері захисту морських комунікацій. Координація зусиль у забезпеченні безпечного транзиту українського зерна через альтернативні маршрути створила прецедент для захисту торговельних шляхів в умовах конфлікту. Ця співпраця включає як військово-морське забезпечення, так і дипломатичні зусилля з відкриття альтернативних маршрутів. Принципово новою стала роль недержавних акторів у міжнародній співпраці з безпеки. Громадські організації, медіа, аналітичні центри стали повноцінними учасниками процесу формування політики безпеки. Мережі громадянського суспільства забезпечують моніторинг порушень

міжнародного права, документування воєнних злочинів та координацію гуманітарної допомоги [6].

Аналіз досвіду воєнного періоду дозволяє виділити ключові тенденції еволюції міжнародної співпраці у сфері безпеки. По-перше, перехід від формальних інституційних механізмів до гнучких мережевих структур, здатних швидко адаптуватися до мінливих викликів. По-друге, інтеграція державних та недержавних акторів у єдині коаліції безпеки. По-третє, використання передових технологій для координації дій та обміну інформацією. Водночас виявилися системні проблеми, що потребують вирішення. Зокрема, недостатня правова врегульованість нових форм співпраці створює ризики для демократичної підзвітності. Зростання ролі приватних компаній у сфері безпеки вимагає розроблення нових механізмів контролю та нагляду.

Досвід України воєнного періоду демонструє можливості формування нової архітектури міжнародної безпеки, заснованої на принципах солідарності, оперативності та технологічної інтеграції. Розроблені механізми можуть стати основою для ефективної протидії майбутнім транскордонним загрозам [7].

### **Список використаних джерел**

1. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції, ратифікована Законом України від 18 жовтня 2006 року № 251-V. Офіційний вісник України. 2006. № 44. Ст. 2943.
2. Стратегічна концепція НАТО 2022 року. Брюссель: НАТО, 2022. 16 с. URL: <https://www.nato.int/strategic-concept/>
3. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive). Official Journal of the European Union. 2022. L 333. P. 80-152.
4. Council Regulation (EU) 2022/879 on emergency support within the Union solidarity framework to address the consequences of the military aggression against Ukraine. Official Journal of the European Union. 2022. L 155. P. 1-17.
5. Council Decision (CFSP) 2022/338 on restrictive measures in response to the recognition of the non-government controlled areas of the Donetsk and Luhansk oblasts of Ukraine. Official Journal of the European Union. 2022. L 48. P. 1-12.
6. Буткевич В.Г. Міжнародне право. Основи теорії: підручник. Київ: Либідь, 2002. 608 с.
7. Задорожний О.В. Генеза та еволюція принципів міжнародного права: монографія. Київ: К.І.С., 2017. 496 с.

**Васильєв Олексій**

кандидат технічних наук, докторант  
Національного університету цивільного  
захисту України

## **ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ АНТИКОРУПЦІЙНИХ СТАНДАРТІВ У ЗАХИСТІ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ: ДОСВІД ВОЄННОГО ЧАСУ**

Повномасштабна війна в Україні стала каталізатором для прискореної імплементації європейських стандартів антикорупційної діяльності у сфері захисту критичної інфраструктури. Досвід воєнного періоду продемонстрував, що ефективний захист критично важливих об'єктів неможливий без дотримання високих стандартів прозорості, підзвітності та доброчесності, що відповідають кращим європейським практикам.

Аналіз процесів імплементації засвідчує, що воєнний час парадоксально прискорив адаптацію українського антикорупційного законодавства до вимог ЄС. Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки була адаптована з урахуванням воєнних реалій при збереженні відповідності європейським стандартам [1]. Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки інтегрувала вимоги захисту критичної інфраструктури з антикорупційними механізмами. Ключовою особливістю періоду стала трансформація системи захисту критичної інфраструктури через призму європейських антикорупційних механізмів. Створення спеціалізованих підрозділів у антикорупційних органах для моніторингу використання коштів міжнародної допомоги на відновлення критичної інфраструктури стало прикладом успішної адаптації європейських стандартів до українських реалій.

Революційним кроком стало запровадження цифрових технологій моніторингу відповідно до вимог Директиви ЄС про стійкість критичних суб'єктів. Інформаційна система моніторингу антикорупційної політики була адаптована для відстеження використання коштів ЄС на захист української критичної інфраструктури, що забезпечило невідворотність контролю за цільовим використанням міжнародної допомоги [2]. Особливого значення набула адаптація діяльності Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) до воєнних умов. Агентство розробило спеціальні процедури для моніторингу конфіскованих активів та їх використання на потреби захисту критичної інфраструктури. У рамках проекту "Війна та санкції" НАЗК систематично оновлює списки осіб та організацій, причетних до фінансування агресії проти України.

Національне антикорупційне бюро України (НАБУ) впровадило спеціальні процедури розслідування корупційних злочинів у сфері критичної інфраструктури. Співпраця з Європейським бюро з боротьби з шахрайством (OLAF) включає обмін інформацією про корупційні схеми та спільні розслідування. Особлива увага приділяється справам, пов'язаним з розкраданням коштів, призначених для відновлення інфраструктури [3]. Спеціалізована

антикорупційна прокуратура (САП) адаптувала свою діяльність до європейських стандартів процесуального керівництва у справах, що стосуються критичної інфраструктури. Призначення нового керівництва САП сприяло зміцненню довіри європейських партнерів та покращенню координації у міжнародних справах.

Високий антикорупційний суд (ВАКС) запровадив спеціальні процедури розгляду справ про корупцію у сфері критичної інфраструктури. Суд застосовує практику Європейського суду з прав людини та враховує рекомендації європейських судових інституцій при розгляді складних справ воєнного періоду.

Агентство з розшуку та управління активами (АРМА) імплементувало європейські стандарти управління конфіскованими активами. Особливої важливості набуло ефективне управління активами, пов'язаними з російською агресією, та їх використання для фінансування захисту критичної інфраструктури [4]. Важливим досягненням стала інтеграція принципів кібербезпеки критичної інфраструктури з антикорупційними механізмами. Національний центр кіберзахисту критичної інфраструктури працює за стандартами, що враховують як технічні, так і корупційні ризики у кіберпросторі, відповідно до європейських підходів до комплексної безпеки.

Особливого значення набула адаптація системи публічних закупівель до потреб воєнного часу з збереженням антикорупційних гарантій. Система ProZorro була модифікована для забезпечення прозорості закупівель критично важливих товарів та послуг. Впровадження індикаторів корупційних ризиків дозволило виявляти підозрілі тендери навіть в умовах спрощених процедур воєнного стану [5]. Прогресивним кроком стала імплементация принципів відкритого урядування у сферу захисту критичної інфраструктури. Створення публічних інформаційних ресурсів для моніторингу використання коштів на захист критичної інфраструктури забезпечило громадський контроль при збереженні необхідної секретності з питань національної безпеки.

Особливої уваги заслуговує адаптація європейських стандартів енергетичної безпеки до українських реалій. Оператори критичної енергетичної інфраструктури пройшли процедури сертифікації доброчесності, адаптовані до умов воєнного стану, що забезпечило відповідність європейським вимогам при збереженні операційної ефективності. Важливим досягненням стала адаптація механізмів державно-приватного партнерства до європейських антикорупційних стандартів. Процедури *due diligence* для приватних партнерів у проектах критичної інфраструктури були посилені відповідно до міжнародних стандартів, що забезпечило залучення надійних партнерів для відновлення інфраструктури [6]. Аналіз результатів імплементации дозволяє виділити ключові досягнення: створення ефективної системи моніторингу використання міжнародної допомоги, підвищення рівня прозорості у сфері критичної інфраструктури, зміцнення довіри міжнародних партнерів та забезпечення відповідності європейським стандартам навіть в умовах воєнного стану.

Водночас залишаються виклики: необхідність подальшої адаптації європейських стандартів до специфіки воєнного часу, потреба у підвищенні кваліфікації персоналу та зміцнення координації між різними органами. Досвід

України демонструє можливість успішної імплементації європейських антикорупційних стандартів навіть в екстремальних умовах, що може стати цінним прикладом для інших країн [7].

### Список використаних джерел

1. Закон України "Про Агентство з розшуку та управління активами" від 10 листопада 2015 року № 772-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-19>
2. Закон України "Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014-2017 роки" від 14 жовтня 2014 року № 1699-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1699-18>
3. Закон України "Про Національне антикорупційне бюро України" від 14 жовтня 2014 року № 1698-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1698-18>
4. Закон України "Про публічні закупівлі" від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>
5. Невмержицький С. В. Корупція в Україні: причини, наслідки, механізми протидії. Київ : КНТ, 2008. 368 с.
6. Directive 2014/23/EU of the European Parliament and of the Council on the award of concession contracts. Official Journal of the European Union. 2014. L 94. P. 1-64.
7. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council on the resilience of critical entities. Official Journal of the European Union. 2022. L 333. P. 164-197.

### **Ковтун Ірина Броніславівна**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування, Хмельницького  
університету управління та права імені  
Леоніда Юзькова

## **ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З БЕЗПЕКИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: АДАПТАЦІЯ ДО ПОТРЕБ ВОЄННОГО ЧАСУ**

Повномасштабна війна в Україні актуалізувала питання підготовки висококваліфікованих фахівців у сфері безпеки критичної інфраструктури, здатних ефективно функціонувати в умовах підвищених ризиків та невизначеності. Досвід воєнного періоду продемонстрував критичну важливість людського фактора у забезпеченні стійкості критично важливих об'єктів, що потребує переосмислення традиційних підходів до професійної підготовки фахівців з безпеки [1].

Аналіз європейського досвіду засвідчує еволюцію підходів до розуміння професійної компетентності фахівців з безпеки критичної інфраструктури. Якщо традиційно акцент робився на технічних знаннях та вміннях, то сучасні європейські стандарти наголошують на комплексному характері професійної підготовки, що включає технічні, управлінські, психологічні та соціальні компетентності. Ключовою особливістю європейського підходу є інтеграція принципів забезпечення якості освіти у професійну підготовку фахівців з безпеки. Болонський процес суттєво вплинув на формування єдиних європейських стандартів освітньої діяльності, включаючи сферу підготовки фахівців з безпеки критичної інфраструктури [2]. Водночас специфіка національних систем безпеки зумовлює необхідність адаптації загальноєвропейських підходів до місцевих умов та потреб.

Трансформація систем підготовки фахівців у країнах ЄС відбувається під впливом кількох ключових чинників. По-перше, цифровізація критичної інфраструктури вимагає від фахівців нових компетентностей у сфері кібербезпеки, роботи з великими даними, штучного інтелекту та Інтернету речей. По-друге, зростання міжнародних загроз актуалізує потребу у міжсекторальній співпраці та координації зусиль різних відомств і організацій [3]. Особливого значення набула концепція "культури безпеки" як інтегрального показника професійної зрілості фахівців. Європейські стандарти визначають культуру безпеки як сукупність цінностей, переконань, норм поведінки та практик, що сприяють ефективному забезпеченню захисту критичної інфраструктури. Формування такої культури потребує системного підходу до професійної освіти, що поєднує теоретичну підготовку, практичні навички та особистісний розвиток фахівців.

Аналіз провідних європейських програм підготовки фахівців з безпеки критичної інфраструктури дозволяє виділити кілька ключових моделей. Німецька модель базується на принципах дуальної освіти, що поєднує теоретичну підготовку у закладах вищої освіти з практичним навчанням на підприємствах. Така модель забезпечує тісний зв'язок між освітнім процесом та реальними потребами індустрії безпеки [4]. Британська модель характеризується високим ступенем автономії освітніх закладів та акцентом на дослідницькій діяльності. Університети мають значну свободу у формуванні освітніх програм, що дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів та потреб ринку. Водночас це створює ризики фрагментації освітнього простору та ускладнює взаємне визнання кваліфікацій.

Французька модель передбачає централізоване управління освітньою системою з чіткими державними стандартами та вимогами. Така модель забезпечує єдність освітнього простору та гарантує мінімальний рівень якості підготовки, однак може обмежувати інноваційність та адаптивність освітніх програм. Скандинавські країни розвинули модель, що поєднує державне фінансування з високим ступенем академічної свободи. Особливу увагу приділяється міждисциплінарному підходу та розвитку критичного мислення у майбутніх фахівців з безпеки [5].

Важливою тенденцією у європейській освітній практиці є розвиток системи безперервної освіти та професійного розвитку фахівців з безпеки. Швидкі зміни у технологіях та загрозах вимагають постійного оновлення знань та навичок. Європейські країни активно розвивають системи сертифікації, акредитації та перепідготовки кадрів, що дозволяє підтримувати високий рівень професійної компетентності. Особливої уваги заслуговує досвід створення спеціалізованих міжнародних освітніх програм у сфері безпеки критичної інфраструктури. Програми Erasmus+ сприяли формуванню мережі європейських університетів, що співпрацюють у підготовці фахівців з безпеки. Такі програми дозволяють студентам отримувати міжнародний досвід та формувати розуміння глобального характеру сучасних загроз [6].

Аналіз викликів воєнного часу для України виявив специфічні потреби у підготовці фахівців з безпеки критичної інфраструктури. По-перше, необхідність швидкого відновлення пошкоджених об'єктів вимагає фахівців з навичками аварійного реагування та кризового управління. По-друге, постійна загроза нових атак актуалізує потребу у спеціалістах з превентивного захисту та прогнозування загроз. По-третє, масштабні руйнування інфраструктури створили попит на фахівців з проектування та будівництва захищених об'єктів, здатних протистояти військовим діям. По-четверте, необхідність координації з міжнародними партнерами вимагає фахівців з навичками міжкультурної комунікації та знанням міжнародних стандартів безпеки.

Адаптація європейського досвіду до українських потреб потребує врахування кількох ключових принципів. Збереження кращих традицій української інженерної освіти при інтеграції європейських інновацій. Поступовість реформ з урахуванням обмежених ресурсів воєнного часу. Пріоритетність практичної підготовки та тісний зв'язок з реальними потребами захисту критичної інфраструктури. Важливим напрямом є розвиток системи дистанційної освіти та змішаного навчання, що дозволяє продовжувати підготовку фахівців навіть в умовах воєнних дій. Використання цифрових технологій, віртуальних симуляторів та онлайн-платформ стало критично важливим для забезпечення безперервності освітнього процесу.

Особливої уваги потребує питання психологічної підготовки фахівців до роботи в екстремальних умовах. Досвід війни показав важливість стресостійкості, здатності до швидкого прийняття рішень та роботи в умовах невизначеності. Ці навички мають стати обов'язковою складовою професійної підготовки фахівців з безпеки [7]. Формування національної моделі підготовки фахівців з безпеки критичної інфраструктури має базуватися на синтезі кращих європейських практик з урахуванням українських особливостей. Така модель повинна забезпечувати високий рівень професійної підготовки при збереженні національної ідентичності та адаптації до специфічних викликів воєнного та післявоєнного періоду.

### **Список використаних джерел**

1. Болонська декларація про європейський простір вищої освіти від 19 червня 1999 року. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_525](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_525)

2. Закон України "Про вищу освіту" від 1 липня 2014 року № 1556-VII.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Калашнікова С. А. Освітня політика: управлінський аспект : монографія. Київ : Київський університет, 2003. 368 с.
4. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні - інноваційні аспекти. Стратегія. Реалізація. Результати. Київ : Грамота, 2005. 448 с.
5. Луговий В. І. Управління освітою : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 352 с.
6. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 року № 996-р.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2021-p>
7. Directive 2005/36/EC of the European Parliament and of the Council on the recognition of professional qualifications. Official Journal of the European Union. 2005. L 255. P. 22-142.

**Кулаков Василь**

аспірант Національного університету  
цивільного захисту України

**Ласуков Олександр**

начальник центру інформаційних  
технологій Національного університету  
цивільного захисту України

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ**

Повномасштабна російська збройна агресія проти України кардинально змінила умови функціонування системи безпеки критичної інфраструктури, потребуючи швидкої адаптації всіх організаційно-правових механізмів до екстремальних умов воєнного стану. Досвід воєнного періоду продемонстрував необхідність фундаментальної перебудови традиційних підходів до забезпечення безпеки критично важливих об'єктів [1].

Структурний аналіз системи безпеки критичної інфраструктури в умовах воєнного стану виявляє кардинальні зміни у всіх основних компонентах. Цілі системи трансформувалися від превентивного захисту до забезпечення виживання та швидкого відновлення критичної інфраструктури після ворожих атак. Якщо в мирний час пріоритетом було запобігання інцидентам, то в умовах війни головним завданням стало забезпечення безперервності функціонування життєво важливих систем навіть після їх пошкодження. Об'єкти захисту значно розширилися та набули нової класифікації за рівнем критичності. До традиційних об'єктів енергетики, транспорту та зв'язку додалися об'єкти, що забезпечують евакуацію населення, прийом та розміщення внутрішньо переміщених осіб, координацію міжнародної гуманітарної допомоги.

Особливого значення набули подвійні об'єкти, що можуть використовуватися як для цивільних, так і для оборонних потреб [2].

Суб'єкти забезпечення безпеки критичної інфраструктури зазнали кардинальної трансформації. До традиційних державних органів органічно інтегрувалися підрозділи територіальної оборони, добровольчі формування, приватні охоронні структури та міжнародні партнери. Така інтеграція потребувала розробки нових механізмів координації та розподілу відповідальності між різнорідними суб'єктами безпеки. Організаційні механізми координації зазнали фундаментальної перебудови. Створено систему багаторівневого управління, що поєднує централізоване стратегічне планування з децентралізованим оперативним реагуванням. Ставка Верховного Головнокомандувача координує стратегічні аспекти захисту критичної інфраструктури, регіональні центри безпеки забезпечують координацію на обласному рівні, а місцеві штаби реагування вирішують тактичні завдання [3].

Правові механізми адаптувалися до потреб воєнного часу через прийняття спеціального законодавства та розширення повноважень органів безпеки. Закон України "Про правовий режим воєнного стану" створив правову основу для функціонування системи безпеки в екстремальних умовах, передбачивши особливі процедури прийняття рішень та координації дій різних органів влади. Особливу увагу заслуговує трансформація механізмів взаємодії державних та недержавних суб'єктів безпеки. Приватні оператори критичної інфраструктури отримали розширені можливості для координації з силовими структурами, включаючи пряме інформування про загрози, участь у плануванні заходів безпеки та залучення до системи раннього попередження [4].

Функціональні компоненти системи безпеки критичної інфраструктури адаптувалися до потреб ефективного реагування на нові типи загроз. Пізнавальна функція трансформувалася у напрямку комплексного аналізу гібридних загроз, включаючи кіберзагрози, фізичні атаки, диверсійно-терористичну діяльність та інформаційні операції. Створено спеціалізовані центри моніторингу, що забезпечують цілодобове спостереження за станом критичної інфраструктури. Проектувальна функція адаптувалася до потреб багатосценарного планування в умовах високої невизначеності. Розроблено системи планів на різних часових горизонтах: оперативні плани реагування на загрози, тактичні плани відновлення після атак, стратегічні плани модернізації критичної інфраструктури з урахуванням воєнного досвіду.

Конструктивна функція зосередилася на оптимальному розподілі обмежених ресурсів між різними потребами захисту критичної інфраструктури. Створено систему пріоритетності, що дозволяє концентрувати ресурси на найбільш критично важливих об'єктах та функціях. Особливу увагу приділено створенню резервних потужностей та дублюючих систем [5]. Організаційна функція трансформувалася у напрямку створення гнучких, адаптивних структур управління. Створено мобільні групи реагування, здатні швидко розгортатися в районах загроз, міжвідомчі координаційні центри для вирішення комплексних завдань, системи ротації персоналу для забезпечення безперервності функціонування.

Комунікативна функція адаптувалася до потреб забезпечення надійного зв'язку в умовах активних кіберзагроз та фізичних атак на комунікаційну інфраструктуру. Розроблено дублюючі канали зв'язку, системи криптографічного захисту інформації, механізми швидкого відновлення комунікацій після атак [6].

Важливою особливістю трансформації організаційно-правових механізмів стала інтеграція міжнародного виміру безпеки критичної інфраструктури. Україна стала частиною європейських та трансатлантичних систем обміну інформацією про загрози, отримує технічну та експертну підтримку від партнерів, бере участь у спільних навчаннях та операціях захисту критичної інфраструктури. Технологічний компонент системи безпеки зазнав революційних змін. Впроваджено системи штучного інтелекту для прогнозування атак, автоматизовані системи управління в надзвичайних ситуаціях, безпілотні технології для моніторингу стану критичної інфраструктури. Особливу роль відіграють системи кіберзахисту, адаптовані до протидії російським кіберзагрозам.

Адаптація кадрового забезпечення включає підготовку фахівців нових спеціальностей, перепідготовку існуючого персоналу для роботи в умовах воєнного стану, створення систем психологічної підтримки працівників критичної інфраструктури. Розроблено спеціальні програми навчання для роботи в умовах підвищених ризиків.

Фінансові механізми забезпечення безпеки критичної інфраструктури трансформувалися у напрямку диверсифікації джерел фінансування. Поряд з державним бюджетом активно залучаються кошти міжнародних донорів, приватних інвесторів, спеціальних фондів відновлення. Створено механізми швидкого фінансування заходів реагування на загрози. Контрольно-наглядові механізми адаптувалися до потреб забезпечення безпеки в умовах воєнного стану при збереженні принципів правової держави. Розроблено спеціальні процедури контролю за дотриманням вимог безпеки, що враховують специфіку воєнного часу та необхідність швидкого прийняття рішень [7].

Аналіз ефективності трансформованих організаційно-правових механізмів засвідчує їх загальну адекватність новим викликам. Водночас виявлено низку проблем, що потребують подальшого вирішення: недостатня координація між різними рівнями управління в окремих ситуаціях, потреба у вдосконаленні правової бази для регулювання нових форм партнерства, необхідність підвищення кваліфікації персоналу для роботи з новими технологіями.

Перспективи розвитку організаційно-правових механізмів безпеки критичної інфраструктури пов'язані з інституціоналізацією позитивного досвіду воєнного часу, адаптацією міжнародних стандартів до українських реалій, розробкою довгострокової стратегії розвитку системи безпеки на післявоєнний період. Досвід воєнного часу довів можливість швидкої та ефективної адаптації організаційно-правових механізмів безпеки критичної інфраструктури до екстремальних умов. Створені механізми стали основою для формування нової парадигми забезпечення безпеки, що поєднує готовність до протидії прямим військовим загрозам з ефективною протидією гібридним викликам сучасності.

### Список використаних джерел

1. Горбулін В. П. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
2. Закон України "Про основи національної безпеки України" від 19 червня 2003 року № 964-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15>
3. Закон України "Про правовий режим воєнного стану" від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>
4. Закон України "Про Раду національної безпеки і оборони України" від 5 березня 1998 року № 183/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-вр>
5. Закон України "Про Службу безпеки України" від 25 березня 1992 року № 2229-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-12>
6. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку координації діяльності центральних і місцевих органів виконавчої влади" від 4 травня 2006 року № 599. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/599-2006-п>
7. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки (концептуальні та організаційно-правові засади) : підручник. Київ : НАДУ, 2012. 730 с.

**Омельченко Микола**

аспірант Національного університету  
цивільного захисту України

### **ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ: УРОКИ 2022-2025 РОКІВ**

Повномасштабна російська агресія проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, стала найжорстокішим випробуванням для системи забезпечення національної безпеки та захисту енергетичної інфраструктури нашої держави. Події останніх років кардинально змінили підходи до забезпечення функціонування енергетичних об'єктів в умовах безпрецедентного тиску військових та гібридних загроз. Російські окупанти систематично атакують енергетичну, транспортну та телекомунікаційну інфраструктуру, що потребувало розробки принципово нових підходів до забезпечення живучості енергетичних систем.

Аналіз досвіду воєнного періоду демонструє, що механізми державного управління сектором безпеки і оборони, сформовані в період 2014-2021 років, стали міцним фундаментом для протистояння новим викликам [1]. Водночас масштаб та інтенсивність ракетно-авіаційних ударів по енергетичних об'єктах потребували кардинального перегляду стратегічних підходів до забезпечення їх стійкості та безперервності функціонування. За даними моніторингу, російські

війська здійснили понад тисяч ударів по об'єктах енергетичної інфраструктури, що призвело до необхідності створення альтернативних систем електропостачання. Ключовою особливістю воєнного періоду стала необхідність забезпечення одночасного функціонування енергетичної інфраструктури в умовах активних бойових дій та її швидкого відновлення після масових обстрілів. Трансформація стратегічних підходів базувалась на концепції "розосередженої стійкості", що передбачала створення множинних резервних потужностей та альтернативних шляхів забезпечення енергетичних послуг [2]. Це включало децентралізацію енергетичних систем, створення мобільних резервних джерел живлення та розвиток автономних систем життєзабезпечення.

Принципово новим стало посилення міжсекторальної координації між державними органами, приватними операторами енергетичної інфраструктури та міжнародними партнерами. Створення Єдиного координаційного центру енергетичної безпеки при РНБО України дозволило забезпечити оперативне реагування на загрози та координацію заходів відновлення. Особливого значення набула цифровізація системи управління енергетичною інфраструктурою через впровадження технологій штучного інтелекту для прогнозування та попередження атак, систем автоматизованого перемикавання навантажень та дистанційного управління об'єктами [3]. Важливим нововведенням стало запровадження системи "швидкого реагування" для відновлення енергетичної інфраструктури. Створення мобільних ремонтних бригад, попереднє розміщення аварійного обладнання у захищених сховищах та укладення міжнародних угод про екстрену технічну допомогу дозволили скоротити час відновлення пошкоджених об'єктів з тижнів до годин. Ця система довела свою ефективність під час масованих ракетних обстрілів енергетичної інфраструктури восени та взимку 2022 року.

Революційних змін зазнала система державно-приватного партнерства у сфері забезпечення енергетичної безпеки. Було створено механізми швидкого залучення приватного сектору до відновлювальних робіт, включаючи спрощені процедури закупівель та преференційні умови для компаній, що беруть участь у відновленні. Приватні енергетичні компанії стали ключовими партнерами у створенні резервних потужностей та альтернативних джерел електропостачання.

Принципово нового значення набула кіберзахищеність енергетичної інфраструктури. Створення Національного центру кіберзахисту енергетичної інфраструктури та запровадження обов'язкових стандартів кібербезпеки для операторів енергетичних послуг стало відповіддю на інтенсифікацію кібератак з боку російських хакерських груп. Було розроблено систему раннього попередження про кіберзагрози та механізми швидкого реагування на кіберінциденти [4].

Особливої ролі набула міжнародна співпраця, зокрема приєднання України до Європейської мережі операторів систем передачі (ENTSO-E) у березні 2022 року, що забезпечило енергетичну незалежність від російської енергосистеми навіть в умовах війни [5]. Це історичне досягнення дозволило Україні імпортувати електроенергію з ЄС під час критичних періодів та експортувати надлишки у мирний час. Створення "коридорів солідарності" з

країнами ЄС для транспортування енергоносіїв та інших стратегічно важливих ресурсів продемонструвало ефективність європейської інтеграції у сфері забезпечення енергетичної безпеки.

Важливим напрямом стала розробка нових стандартів будівництва та реконструкції енергетичної інфраструктури з урахуванням воєнних загроз. Було впроваджено вимоги щодо підземного розташування ключових вузлів, створення додаткового захисту від ракетних ударів та забезпечення автономності роботи енергетичних об'єктів. Ці стандарти стали основою для програм відновлення та модернізації енергетичної інфраструктури. Аналіз воєнного досвіду дозволяє виділити ключові уроки для подальшого розвитку стратегічних підходів. По-перше, критично важливою є диверсифікація та децентралізація енергетичної інфраструктури, що підвищує її живучість в умовах масованих атак. По-друге, необхідність інтеграції принципів "проекування для війни" у плани розвитку та модернізації енергетичних об'єктів. По-третє, незамінну роль відіграє міжнародна солідарність та технічна підтримка партнерів у забезпеченні стійкості енергетичної інфраструктури [6].

Виклики майбутнього потребують подальшого розвитку стратегічних підходів до забезпечення енергетичної безпеки. Зокрема, необхідно посилити роботу з адаптації енергетичної інфраструктури до кліматичних змін, які у поєднанні з військовими загрозами створюють нові ризики для функціонування енергетичних систем. Також потребує розвитку система прогнозування та раннього попередження про загрози з використанням технологій штучного інтелекту.

Досвід України у забезпеченні енергетичної безпеки в умовах повномасштабної війни став унікальним внеском у світову практику забезпечення національної безпеки. Розроблені механізми та підходи можуть бути корисними для інших країн, що стикаються з подібними викликами у сфері захисту енергетичних об'єктів від військових та гібридних загроз. Український досвід демонструє можливість підтримання функціонування енергетичної інфраструктури навіть в умовах інтенсивних військових дій.

### **Список використаних джерел**

1. Directive 2019/944/EU of the European Parliament and of the Council on common rules for the internal market for electricity. Official Journal of the European Union. 2019. L 158. P. 125-199.

2. REPowerEU Plan: European Commission's strategy to end EU dependence on Russian fossil fuels. Brussels : European Commission, 2022. 114 p.

3. Енергетична стратегія України на період до 2035 року "Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність", схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 року № 605-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-p>

4. Закон України "Про альтернативні джерела енергії" від 20 лютого 2003 року № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15>

5. Закон України "Про енергетичну ефективність" від 22 червня 2017 року № 2095-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2095-19>

6. Праховнік А. В. Енергетична безпека держави в умовах гібридних загроз : монографія. Київ : НІСД, 2023. 256 с.

7. Стратегія кібербезпеки України, затверджена Указом Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021>

**Підлісна Тетяна Віталіївна**

кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри публічного управління  
та адміністрування, Хмельницького  
університету управління та права імені  
Леоніда Юзькова

**РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПЕРСОНАЛУ  
ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ  
КУЛЬТУРИ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Повномасштабна війна в Україні актуалізувала питання розвитку професійних компетентностей персоналу, що працює на державних підприємствах, як ключового чинника формування високої культури безпеки. Досвід воєнного періоду продемонстрував, що людський фактор відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкості державних підприємств в умовах безпрецедентних загроз [1].

Трансформація вимог до професійних компетентностей персоналу державних підприємств в умовах воєнного стану характеризується появою принципово нових викликів. Традиційні підходи до підготовки кадрів, орієнтовані на роботу в стабільних умовах, виявилися недостатньо адекватними для реалій постійних загроз, необхідності швидкого реагування на надзвичайні ситуації та здатності функціонувати в умовах обмежених ресурсів. Аналіз сучасних потреб у професійній підготовці персоналу державних підприємств виявляє необхідність формування комплексу нових компетентностей. Базові професійні компетентності мають включати не лише традиційні технічні знання та навички, але й розуміння принципів забезпечення безпеки в умовах гібридних загроз, здатність до роботи в стресових ситуаціях, навички кризового управління та координації дій у надзвичайних обставинах [2].

Особливого значення набувають компетентності у сфері оцінки та управління ризиками. Персонал державних підприємств має володіти методиками ідентифікації потенційних загроз, оцінки їх ймовірності та можливих наслідків, розроблення та впровадження заходів з мінімізації ризиків. Це особливо актуально в умовах, коли традиційні загрози доповнюються новими видами ризиків, пов'язаними з воєнними діями [3].

Комунікативні компетентності набувають критичної важливості в контексті необхідності ефективної координації між різними службами та

підрозділами. Персонал має володіти навичками міжвідомчої взаємодії, здатністю до чіткої та оперативної передачі інформації про загрози та надзвичайні ситуації, вміннями роботи в командах різного складу та рівня підготовки. Цифрові компетентності стають обов'язковою складовою професійної підготовки в умовах цифровізації державних підприємств. Працівники мають володіти навичками роботи з автоматизованими системами управління, засобами моніторингу та діагностики, системами раннього попередження. Особливої ваги набувають компетентності у сфері кібербезпеки, здатність виявляти та протидіяти кіберзагрозам [4].

Психологічна стійкість та емоційна компетентність є критично важливими для ефективної роботи в умовах постійного стресу та невизначеності. Персонал має бути підготовлений до роботи в екстремальних умовах, володіти навичками саморегуляції, профілактики емоційного вигорання, підтримання високої працездатності навіть в умовах фізичної та психологічної перевтоми. Система професійної підготовки персоналу державних підприємств потребує кардинальної модернізації для відповідності новим викликам. Традиційні форми навчання мають бути доповнені інноваційними методами, що включають симуляційні тренінги, віртуальну реальність, гейміфікацію освітнього процесу. Особливої уваги потребує розвиток практико-орієнтованих форм навчання, що дозволяють відпрацьовувати навички в умовах, максимально наближених до реальних [5].

Важливою складовою модернізації системи підготовки кадрів є впровадження принципів неперервної освіти. В умовах швидких технологічних змін та еволюції загроз працівники державних підприємств мають постійно оновлювати свої знання та навички. Це потребує створення гнучких систем підвищення кваліфікації, дистанційного навчання, мікронавчання та інших сучасних форм професійного розвитку. Особливу роль у формуванні культури безпеки відіграє система наставництва та менторства. Досвідчені працівники мають передавати не лише формальні знання, але й практичний досвід, неписані правила та принципи безпечної роботи. Така передача досвіду особливо важлива в умовах воєнного стану, коли накопичений практичний досвід може стати критично важливим для виживання та ефективного функціонування [6].

Міжнародний досвід засвідчує ефективність інтегрованих підходів до розвитку професійних компетентностей персоналу державних підприємств. Країни НАТО розробили спеціальні стандарти підготовки кадрів для роботи в умовах гібридних загроз, що включають як технічні, так і поведінкові компетентності. Ці стандарти передбачають регулярне тестування готовності персоналу до дій в надзвичайних ситуаціях. Система мотивації персоналу державних підприємств потребує комплексного підходу, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули. В умовах воєнного стану, коли працівники стикаються з підвищеними ризиками та навантаженнями, особливої важливості набувають питання соціального захисту, страхування, забезпечення безпечних умов праці. Водночас важливими є нематеріальні стимули: визнання професійних досягнень, можливості кар'єрного зростання, участь у важливих проектах [7].

Культура безпеки на державних підприємствах формується через систему цінностей, норм та практик, що сприяють безпечній та ефективній роботі. Ця культура має базуватися на принципах відповідальності кожного працівника за безпеку, відкритості в повідомленні про загрози та інциденти, постійного навчання та вдосконалення, командної роботи та взаємопідтримки. Впровадження системи управління знаннями стає критично важливим для збереження та передачі накопиченого досвіду. Створення баз знань, документування кращих практик, аналіз інцидентів та вивчені уроки дозволяють формувати організаційну пам'ять та підвищувати загальний рівень компетентності персоналу.

Оцінка ефективності програм розвитку професійних компетентностей потребує використання комплексу показників, що включають як кількісні, так і якісні індикатори. Кількісні показники можуть включати рівень аварійності, час реагування на інциденти, показники готовності до надзвичайних ситуацій. Якісні показники стосуються рівня культури безпеки, задоволеності персоналу, готовності до інновацій та змін. Перспективи розвитку системи професійної підготовки персоналу державних підприємств пов'язані з впровадженням технологій штучного інтелекту, використанням великих даних для персоналізації навчання, розвитком віртуальних та доповнених реальностей для створення реалістичних тренувальних середовищ. Водночас важливо зберігати баланс між технологічними інноваціями та людиноцентричним підходом до розвитку персоналу.

Досвід воєнного періоду в Україні демонструє критичну важливість інвестицій у розвиток людського капіталу державних підприємств. Країни, що мають високорозвинену систему професійної підготовки та культуру безпеки, демонструють значно вищу стійкість до різноманітних загроз та здатність до швидкого відновлення після інцидентів.

### **Список використаних джерел**

1. Закон України "Про державні підприємства, установи та організації" від 21 вересня 2006 року № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16>
2. Закон України "Про національну безпеку України" від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>
3. Закон України "Про управління об'єктами державної власності" від 21 вересня 2006 року № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16>
4. Закон України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19>
5. Кодекс цивільного захисту України від 2 жовтня 2012 року № 5403-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>
6. Куйбіда В. С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : монографія. Київ : НАДУ, 2004. 432 с.
7. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Порядку підготовки населення до дій у надзвичайних ситуаціях" від 26 червня 2013 року № 444. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/444-2013-п>

**Порока Станіслав Григорович**

докторант Національного університету  
цивільного захисту України

**Палюх Віктор Валентинович**

начальник докторантури – ад'юнктури  
Національного університету цивільного  
захисту України

## **РИЗИК-ОРІЄНТОВАНІ ПІДХОДИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМЕНШЕННЯ НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ В УКРАЇНІ**

Процеси реформування вітчизняної системи управління національною безпекою в контексті європейської інтеграції вимагають переосмислення традиційних підходів до попередження кризових явищ і зменшення їхніх деструктивних наслідків. Управлінська парадигма, орієнтована на попередню оцінку та мінімізацію ризиків, що ґрунтується на міжнародній стандартизації і практиках країн Європейського Союзу, дедалі частіше розглядається дослідниками як один з базових елементів сучасного публічного адміністрування у безпековій сфері. Важливість цієї проблематики зростає через об'єктивну потребу гармонізації вітчизняних норм із вимогами євроатлантичних структур на тлі зростаючої частоти та інтенсивності різноманітних кризових подій, що посилюється особливостями функціонування держави за умов воєнної загрози.

Емпіричні дані щодо роботи профільного центрального органу виконавчої влади вказують на поступове освоєння нових управлінських технологій. Статистика ДСНС демонструє неоднозначну картину: якщо 2024 року кількість офіційно зареєстрованих надзвичайних подій зросла майже на дві третини порівняно з попереднім роком, то в більш широкій ретроспективі спостерігається позитивна тенденція – показники залишаються на історично низьких рівнях [1]. Така динаміка може інтерпретуватися як опосередкований індикатор результативності превентивних заходів, попри екстремальні умови роботи служби цивільного захисту під час збройного конфлікту. Окремо варто відзначити поступову адаптацію європейської нормативної бази – наприклад, триває робота з транспозиції директив ЄС щодо оцінювання ризиків повеней, у межах якої здійснюється картографування потенційно небезпечних територій та формулюються спеціалізовані плани управління на середньострокову перспективу [2].

Збройна агресія проти України створила безпрецедентні виклики для існуючої системи управління ризиками, змушуючи враховувати специфічні небезпеки воєнного характеру поряд із традиційними техногенними та природними загрозами. Оперативна статистика засвідчує масштаби проблеми:

протягом 2024 року підрозділи служби здійснили понад п'ять з половиною десятків тисяч виїздів для ліквідації наслідків бойових дій, загасили кілька тисяч пожеж від обстрілів і врятували з руїн понад дві сотні громадян [1]. Ці цифри наочно демонструють, що класичні алгоритми роботи з ризиками потребують суттєвої адаптації до реалій гібридної війни. Дигітальна трансформація, зокрема впровадження аналітичних систем на базі машинного навчання для обробки великих масивів даних і моделювання кризових сценаріїв, формування цифрових платформ для оперативного обміну інформацією між відомствами стає не просто бажаною опцією, а критичною необхідністю для адекватного реагування у надзвичайних обставинах.

Результативність нової управлінської філософії суттєво детермінується якістю горизонтальної та вертикальної координації між державними інституціями. Науковий аналіз виявляє низку дисфункцій: паралелізм у роботі різних відомств, відсутність уніфікованого інформаційного середовища, проблеми синхронізації дій під час кризових подій. Хоча концептуальні документи декларують створення міжвідомчих координаційних структур і об'єднаних центрів антикризового управління, практична імплементація цих механізмів все ще потребує значного удосконалення [3]. Перспективними напрямками розглядається запровадження інтегрованих сервісів за принципом "одного вікна" та формування корпоративної культури взаємодії через регулярні спільні навчання та симуляційні вправи для персоналу різних служб. Показовим є досвід європейських партнерів, зокрема польська інституційна модель антикризового менеджменту та участь у загальноєвропейському механізмі цивільного захисту, які демонструють продуктивність поєднання централізованої стратегічної координації з децентралізованим тактичним реагуванням.

Об'єктивна оцінка ефективності впровадження ризик-орієнтованих практик вимагає розробки комплексної системи індикаторів, що охоплюють як кількісні параметри (швидкість мобілізації ресурсів при загрозах, частка успішно попереджених інцидентів тощо), так і якісні виміри (ступінь узгодженості міжвідомчих дій, ефективність комунікації з населенням тощо). Звітні дані свідчать про високу операційну активність: за минулий рік здійснено понад чотириста тисяч виїздів, врятовано людські життя, збережено від знищення майже двадцять тисяч об'єктів нерухомості [1]. Проте ці показники відображають переважно реактивну складову діяльності, тоді як нова парадигма наголошує на превентивній спрямованості та завчасному попередженні кризових ситуацій.

Системне укорінення ризик-орієнтованої методології у практику державного управління безпекою неможливе без належної уваги до кадрової проблематики. Дослідники справедливо наголошують на критичній важливості підготовки спеціалістів різних підрозділів з теоретичних і прикладних аспектів роботи з ризиками як передумови функціонування ефективної системи [3]. Особливої актуальності це набуває в контексті апроксимації до натовських стандартів, які акцентують компетентнісний вимір кадрового відбору та філософію неперервного професійного вдосконалення. Створення

спеціалізованих освітніх програм, що органічно поєднують концептуальні знання про міжнародну стандартизацію управління ризиками з практичними вміннями їхнього застосування в українському контексті, могло б істотно підвищити професійний потенціал управлінського корпусу у секторі цивільного захисту.

Висновки. Здійснений аналіз дозволяє констатувати, що застосування управлінської методології, орієнтованої на ідентифікацію та мінімізацію ризиків, становить перспективний напрямок модернізації публічного управління у безпековій сфері, що підтверджується відносною стабілізацією показників надзвичайних подій за умов воєнної загрози. Імплементация міжнародних стандартів та норм ЄС формує концептуальний фундамент для систематичної роботи з ризиками, забезпечуючи конвергенцію вітчизняних практик із європейськими моделями. Діяльність ДСНС, зокрема розробка карт ризиків і управлінських планів, засвідчує перехід від реактивної до проактивної філософії безпеки. Водночас залишаються проблеми субоптимальної міжвідомчої координації, необхідності адаптації до ризиків збройного конфлікту та впровадження цифрових технологій. Подальша еволюція передбачає формування цифрової платформи міжвідомчого обміну даними, механізмів моніторингу результативності рішень, залучення недержавних акторів та підвищення компетенцій фахівців.

#### **Список використаних джерел**

1. Звіт про основні результати діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій у 2024 році. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit\\_2024/zvit\\_DSNS\\_2024.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2024/zvit_DSNS_2024.pdf) (дата звернення: 10.11.2025).

2. ДСНС здійснює заходи для імплементации європейської Директиви, спрямованої на оцінку та управління ризиками затоплення. Кабінет Міністрів України. 02.07.2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dsns-zdijsnyuye-zahodi-dlya-implementaciyi-yevropejskoyi-direktiv-i-spryamovanoji-na-ocinku-ta-upravlinnya-rizikami-zatoplennya> (дата звернення: 10.11.2025).

3. Ружанський О., Сівак І. Управління ризиками в системі ДСНС України. *Науковий вісник: Державне управління*. 2022. № 2(12). С. 322–337. DOI: 10.33269/2618-0065-2022-2(12)-322-337.

**Мануйлов Юрій Миколайович**  
аспірант кафедри публічного управління  
та адміністрування Університету  
Григорія Сковороди в Переяславі

**ПРОГРАМНИЙ ПІДХІД ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНІВ В УМОВАХ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ**

Відновлення об'єктів соціальної, критичної та житлової інфраструктури у регіонах, що зазнали руйнувань через військові дії росії в Україні, а також проектів зі створення відповідної соціальної, критичної та житлової інфраструктури (комунальної/державної форми власності) у населених пунктах, що зазнали навантаження на соціальну здійснюється сьогодні здебільшого в рамках застосування програмного підходу.

Програмний підхід у публічному управлінні соціально-економічним розвитком регіонів передбачає формування, реалізацію та оцінку комплексних програм, які містять чітко визначені цілі, заходи, ресурси та строки виконання. Цей підхід орієнтований на системне вирішення регіональних проблем, підвищення ефективності використання бюджетних та інших ресурсів, а також забезпечення прозорості й підзвітності органів влади. Реалізація програм сприятиме відновленню об'єктів соціальної, критичної та житлової інфраструктури (комунальної/державної форми власності) у регіонах, що зазнали руйнувань через військові дії росії в Україні, а також проектів зі створення відповідної соціальної, критичної та житлової інфраструктури (комунальної/державної форми власності) у населених пунктах, що зазнали навантаження на соціальну інфраструктуру через значний вплив ВПО [1]. Програми містять показники ефективності, що дозволяють оцінити ступінь досягнення цілей і коригувати дії в процесі реалізації. Адже відповідно до них відбувається планування фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів для реалізації заходів.

Перевагами програмного підходу є активне залучення місцевих громад, бізнесу, громадських організацій і експертів у розробку та впровадження програм; координація дій між різними органами влади і секторами економіки; прозорість і підзвітність публічної влади перед громадськістю; можливість гнучко реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх умов; концентрація ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку.

Практика реалізації програмного підходу вказує на низку недоліків та викликів, серед яких: висока залежність від якості початкового планування та аналітики; ризик бюрократизації і формалізму, що може знижувати оперативність ухвалення рішень; потребує ефективної системи моніторингу та оцінки, що часто є недосконалою; можливі труднощі у залученні всіх зацікавлених сторін і досягненні консенсусу. Програмний підхід є ефективним інструментом управління соціально-економічним розвитком регіонів, якщо забезпечується комплексність, стратегічність і прозорість процесів. Для підвищення його результативності необхідно вдосконалювати механізми моніторингу, посилювати участь громади та розвивати міжрівневу координацію.

Ключовими характеристиками програмного підходу до публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів є:

1. Цілісність і комплексність - програми включають міжгалузеві заходи, які охоплюють різні сфери: економіку, соціальну сферу, інфраструктуру, екологію тощо. Це дозволяє врахувати взаємозалежності між різними аспектами розвитку регіону.

2. Стратегічна орієнтація - програмні документи формуються на основі стратегічних завдань розвитку регіону і є інструментом реалізації цих завдань на практиці.

Узагальнено функції програмного підходу як: організація процесів управління розвитком регіону, підготовка управлінських рішень, координація діяльності різних суб'єктів управління, реалізація державної політики на місцях, контроль та звітність. Алгоритм взаємодії адміністративно-організаційних механізмів державного управління соціально-економічним розвитком регіонів представлена на рис.1.

Мінрегіон розробляє стратегію
ОДА адаптує її до потреб регіону
Районні адміністрації реалізують конкретні заходи
Центральні органи влади виділяють фінансування
Результати моніторяться і аналізуються для коригування політики

Рис. 1. Алгоритм взаємодії адміністративно-організаційних механізмів державного управління соціально-економічним розвитком регіонів

У липні 2023 уряд затвердив порядки щодо питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад, а саме: Порядок визначення територій відновлення та Порядок розроблення, реалізації та моніторингу плану відновлення та розвитку регіонів і планів відновлення та розвитку територіальних громад. Порядок визначення територій відновлення визначає вимоги щодо показників для віднесення територіальних громад і мікрорегіонів до територій відновлення, механізм відбору та віднесення територіальних громад і мікрорегіонів до територій відновлення як одного із функціональних типів територій [2]. План відновлення та розвитку регіонів, плани відновлення та розвитку територіальних громад розроблені на період до 31 грудня 2027 р. з урахуванням пріоритетів, визначених документами стратегічного планування. Проект плану відновлення та розвитку регіонів розробляється Мінрозвитку разом з іншими заінтересованими центральними та місцевими органами виконавчої влади. Під час розроблення плану відновлення та розвитку регіонів, враховується наявний потенціал, перспективна спеціалізація територій. Отже, план відновлення та розвитку регіонів включає:

- завдання і заходи з відновлення та розвитку;
- прогнозовану потребу та можливі джерела фінансування;
- індикатори виконання завдань, здійснення заходів з відновлення та розвитку і їх прогнозні значення;
- перелік проектів регіонального (місцевого) розвитку, реалізація яких передбачається в рамках виконання плану відновлення та розвитку регіонів;
- регіональні плани відновлення та розвитку.

Одним з пріоритетів управління є узгодження дій між центральною, регіональною та місцевою владою, що веде до розвитку спільних зусиль, інтегрованих в управління. Тому на сьогодні активного обґрунтування здобуває теорія багаторівневого врядування (Multi-level Governance, MLG), яка є визначальною для формування інтеграційної та регіональної політики. Перспективи застосування багаторівневого врядування мають такі тенденції як:

- посилення ролі агенцій регіонального розвитку як координаторів між рівнями управління.
- впровадження принципів “smart governance” — цифровізація управління розвитком регіонів.
- розвиток “bottom-up” підходу (ініціатива знизу), коли громади самі формують пріоритети.
- залучення інструментів ЄС (наприклад, програма Cohesion Policy) для зміцнення багаторівневої співпраці.

### **Список використаних джерел**

1. DREAM. Єдиний проєктний портфель держави. Програма відновлення. URL : <https://dream.gov.ua/ua/pip-pipeline/DREAM-UA-150824-B7CADA1E> (дата звернення 21.10.2025р.).

2. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України; Перелік від 18.07.2023 №731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#n11> (дата звернення 21.10.2025р.).